



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

EXPANZE SPOLEČNOSTI ZKL, A.S. NA MAĎARSKÝ TRH

EXPANSION OF ZKL, A. S. IN HUNGARY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Barbora Hrnčířová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Barbora Hrnčířová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Expanze společnosti ZKL, a.s. na maďarský trh

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem této diplomové práce je formulování strategie vstupu společnosti ZKL, a. s. na maďarský trh.

Základní literární prameny:

JANATKA, František. Podnikání v globalizovaném světě. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 9788075527547.

MEIXNEROVÁ, Lucie, Šárka ZAPLETALOVÁ a Zuzana STEFANOVOVÁ. Mezinárodní podnikání: vybrané strategické, manažerské a ekonomické aspekty. Praha: C.H. Beck, 2017. ISBN 9788074006548.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 8071793671.

SRPOVÁ, J. a kol. Podnikatelský plán a strategie, Praha: Graga Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2005. ISBN 8024710692.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Hlavním cílem této diplomové práce je formulování strategie vstupu společnosti ZKL, a.s. na maďarský trh. Teoretická část shrnuje nejnovější poznatky z literatury v oblasti strategické analýzy a expanze společnosti na zahraniční trh. Praktická část diplomové práce je zaměřena na představení společnosti ZKL, a.s. a prezentuje výsledky strategické a finanční analýzy. V návrhové části je formulována strategie vstupu společnosti na maďarský trh.

Abstract

The main aim of this thesis is to formulate the strategy of entry of ZKL, a. s. to the Hungarian market. The theoretical part summarizes the latest findings from the literature in the area of strategic analysis and expansion of the company to the foreign market. The practical part of the thesis is focused on the introduction of ZKL, a. s. and presents the results of strategic and financial analysis. In the last part a strategy of entry of ZKL, a. s. to the Hungarian market is formulated.

Klíčová slova

expanze, podnikatelský plán, strategická analýza, podnikání, mezinárodní podnikání, Porterův model pěti sil

Key words

expansion, business plan, strategic analysis, business, international business, Porter's five-stroke model

Bibliografická citace

HRNČÍŘOVÁ, Barbora. *Expanze společnosti ZKL, a.s. na maďarský trh* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119876>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Marek Zinecker.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12.5. 2019

Bc. Barbora Hrnčířová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu doc. Ing. Marku Zineckerovi, Ph.D. za jeho odborné vedení a cenné rady při zpracování této diplomové práce. Dále bych poděkovala paní Marii Kubešové za poskytnuté informace a materiály o společnosti a za její rady a konzultace. Ráda bych také poděkovala rodině a za podporu.

Obsah

ÚVOD	11
1 CÍL A METODIKA PRÁCE	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2.1 Podnikání	13
2.1.1 Právní formy podnikání v České republice.....	14
2.1.2 Podnik	15
2.1.3 Podnikatel	15
2.2 Podnikatelské riziko.....	16
2.3 Podnikatelský plán.....	17
2.3.1 Definice podnikatelského plánu a jeho uživatelé	17
2.3.2 Obsah podnikatelského plánu	18
2.4 Proces internacionalizace podnikatelských aktivit	18
2.4.1 Načasování internacionalizace.....	18
2.4.1 Rozhodování o konkrétní geografické lokalitě	19
2.5 Mezinárodní podnikání	20
2.5.1 Rozhodování o mezinárodním podnikání	22
2.5.2 Mezinárodní životní cyklus výrobku	22
2.6 Důvody společností k expanzi na zahraniční trhy	23
2.6.1 Strategie vstupu společností na mezinárodní trhy	24
2.7 Formy vstupu společností na mezinárodní trhy	25
2.7.1 Exportní a importní metody vstupu	25
2.7.2 Vstupy podniku na zahraniční trhy v oblasti výroby	26
2.7.3 Vstupy podniku na zahraniční trhy v oblasti obchodu	26
2.8 Strategické řízení a strategie	26
2.9 Marketingová strategie	28

2.9.1	Marketingový mix.....	28
2.10	Strategická analýza	29
2.10.1	SLEPTE analýza	31
2.10.2	Porterův model pěti sil	32
2.10.3	Relevantní trh.....	33
2.11	Analýza rizik.....	34
2.11.1	Stanovení hranice analýzy rizika	34
2.11.2	Identifikace aktiv	35
2.11.3	Stanovení hodnoty a seskupování aktiv	35
2.11.4	Identifikace hrozeb	35
2.11.5	Analýza hrozeb a zranitelností.....	35
2.11.6	Pravděpodobnost jevu.....	36
2.11.7	Měření rizika.....	36
2.12	Finanční analýza	36
2.12.1	Analýza poměrových ukazatelů.....	36
2.13	Finanční plánování.....	42
2.13.1	Finanční plán.....	42
2.14	Finanční aspekty mezinárodního podnikání	42
2.14.1	Zdroje financování mezinárodního podnikání	43
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	45
3.1	Představení společnosti.....	45
3.2	Strategická analýza	47
3.2.1	Všeobecné informace o Maďarsku	47
3.2.2	SLEPTE analýza	48
3.2.3	Porterův model pěti sil	54
3.3	Analýza atraktivity trhu	57

3.3.1	Růst trhu.....	57
3.3.2	Velikost trhu	58
3.3.3	Intenzita přímé konkurence	58
3.3.4	Bariéry vstupu.....	58
3.3.5	Možnosti substituce	59
3.3.6	Citlivost trhu na konjunkturu.....	59
3.3.7	Struktura zákazníků	59
3.3.8	Vliv prostředí	59
3.4	Finanční analýza	60
3.4.1	Analýza likvidity.....	60
3.4.2	Analýza rentability.....	61
3.4.3	Analýza aktivity	62
3.4.4	Analýza zadluženosti	63
3.5	Příležitosti a hrozby, silné a slabé stránky finančního hospodaření	64
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	65
4.1	Představení expanze společnosti.....	65
4.2	Návrh konkrétní strategie vstupu na maďarský trh.....	66
4.3	Marketingový mix.....	67
4.3.1	Produkt.....	67
4.3.2	Cena	69
4.3.3	Propagace.....	69
4.3.4	Distribuce.....	70
4.4	Personální plán.....	70
4.5	Finanční plán.....	71
4.5.1	Počáteční náklady související se založením společnosti	71
4.5.2	Počáteční náklady na kancelář společnosti	72

4.5.3	Počáteční náklady na vybavení pro zaměstnance	72
4.5.4	Náklady na propagační materiály	73
4.5.5	Odhad tržního potenciálu.....	73
4.5.6	Odhad předpokládaných tržeb	73
4.6	Vstupní náklady na první rok expanze	74
4.7	Realizační plán pro zahájení činnosti podnikání	75
4.8	Analýza rizik na maďarském trhu.....	77
4.8.1	Ohodnocení rizika.....	78
4.8.2	Mapa rizik.....	79
4.8.3	Opatření rizik	80
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		83
SEZNAM OBRÁZKŮ		88
SEZNAM TABULEK		89
SEZNAM PŘÍLOH.....		90

ÚVOD

Rozhodování o mezinárodním působení podnikatelského subjektu má charakter strategického rozhodování. Působení na mezinárodních trzích má velice významné dopady na strategii podniku, a to buď na korporátní strategii, business strategii nebo funkcionální strategii. Strategie mezinárodních podnikatelských aktivit je výsledkem komplexního rozhodování managementu (7, s. 5).

Z pohledu vztahů mezinárodního podnikání a strategického managementu je potřeba si uvědomit jednu závažnou skutečnost, a tou je charakter a způsob rozhodování. Rozhodování v mezinárodním podnikání je mnohem složitější a komplexnější, protože je ovlivněno řadou faktorů, které jsou podnikem nekontrolovatelné. Především se jedná o vliv faktorů externího prostředí, a to jak makroprostředí, tak z prostředí oborové. Komplexnost a složitost rozhodování je dána tím, že tyto faktory působí ze dvou směrů. Působí ze směru tuzemského, mateřské země společnosti a zároveň ze směru hostitelské země. V praxi toto znamená, že podnikatel musí vzít v úvahu všechny faktory externího podnikání v celé jejich komplexnosti (7, s. 7).

Pro každou společnost, která chce být úspěšná, je z hlediska perspektivy dlouhodobé úspěšnosti významná její tržní pozice a možnosti jejího rozvoje. Jakmile se tuzemský trh stane pro danou společnost malý, je logické, rozvíjet se na zahraniční trhy. Rozvoj na zahraniční trhy je také dobré uvážit z hlediska diverzifikace rizika. Jestliže nastane situace, která negativně ovlivní podnikání společnosti na domácím trhu, díky teritoriální diverzifikaci mohou být negativní dopady recese na domácím trhu mírnější.

Pro tuto diplomovou práci jsem si vybrala společnost ZKL, a.s., která patří mezi významné společnosti v Jihomoravském kraji. ZKL, a.s. se zabývá výrobou ložisek pod ochrannou známkou ZKL.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je formulování strategie vstupu společnosti ZKL, a. s. na maďarský trh.

Práce je rozdělena na teoretickou, analytickou a návrhovou část. V teoretické části přiblížím pojem podnikání a podnikatelský subjekt, mezinárodní podnikání, strategickou analýzu a finanční analýzu, formy vstupu společnosti na zahraniční trhy a zdroje financování rozvoje společnosti na zahraniční trhy.

V analytické části představím společnost ZKL, a. s., bude rozebrána situace na maďarském trhu, postavení společnosti ZKL, a.s. v porovnání s konkurencí. Dále bude provedena finanční analýza, strategické analýzy – analýza SLEPTE a Porterův model pěti sil dále analýza atraktivity trhu a budou vyhodnoceny příležitosti a hrozby společnosti a silné a slabé stránky finančního hospodaření.

V návrhové části bude definován návrh expanze na maďarský trh formou založení Kft. Dále bude vyhodnocen tržní potenciál a bude sestaven finanční plán společnosti ZKL, a.s. V závěru návrhové části bude provedena analýza rizik.

Dílčí cíle práce jsou následující:

- zpracování teoretického rámce,
- sběr dat,
- provedení strategické a finanční analýzy a analýzy atraktivity trhu,
- definování bariér vstupu na maďarský trh,
- sestavení návrhu expanze na maďarský trh.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části budou popsány veškeré teoretické pojmy, které se v práci budou vyskytovat. Popíšu podnikání a pojmy s ním spojené, právní formy podnikání, podnikatelský plán, strategickou analýzu, základná poměrové ukazatele finanční analýzy, analýzu atraktivity trhu a tržní rizika, dále vysvětlím význam mezinárodního podnikání a formy vstupů společností na zahraniční trhy.

2.1 Podnikání

Podnikání nelze nařídít ani pořádně naplánovat, lze ho však vyvolat nebo usnadnit. Vychází z vnitřní aktivity podnikavého člověka, která může být buď utlumena, nebo potlačována různými bariérami (1 s.17).

V dnešní době je slovo podnikání už zdomácnělé v běžném slovním pojetí, nicméně jeho správná interpretace není tak jednoduchá. Níže můžeme vidět čtyři pojetí slova podnikání:

- Ekonomické pojetí – podnikání je zapojeno do ekonomických zdrojů a jiných aktiv natolik, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to tudíž proces vytváření ekonomické hodnoty.,
- Psychologické pojetí – podnikání je činností, která je motivována potřebou něco získat či něčeho dosáhnout, v tomto pojetí je podnikání vyličeeno jako prostředek k dosažení seberealizace, postavení se na vlastní nohy a podobně.,
- Sociologické pojetí – podnikání se považuje za vytváření blahobytu pro zainteresované strany, k hledání cesty k využití zdrojů, vytvářením pracovních míst a příležitostí.,
- Právnícké pojetí – podnikáním se zde rozumí provádění soustavné činnosti samostatným podnikatelem vlastní jménem, na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku (1 s. 15).

Jedná-li se o jakoukoliv zmíněnou definici, jedno jisté, že k obecným rysům všech pojetí slova podnikání patří cílevědomá činnost, iniciativní a kreativní přístupy, organizování a řízení transformačních procesů, praktický přínos, přidaná hodnota a další (1, s. 16).

2.1.1 Právní formy podnikání v České republice

V České republice lze obecně podnikání rozdělit na podnikání fyzických osob a na podnikání obchodních společností.

Podnikání fyzických osob

Fyzické osoby jsou oprávněny podnikat na základě živnostenského listu či koncesní listiny, dle toho, zda jde o živnost ohlašovací či koncesovanou. Výjimku však tvoří profese, které nelze vykonávat na základě živnostenského listu či koncesní listiny, tyto profese jsou taxativně v zákoně vyjmenovány. Oprávnění podnikat vzniká zapsáním fyzické osoby do živnostenského rejstříku (23).

Podnikání obchodních společností (právnických osob)

Obchodní společnosti jsou právnické osoby, které bývají zakládány za účelem společného podnikání více osob nebo pro podnikání většího rozsahu. Obchodní společnost vzniká na základě společenské smlouvy, sepsané zakládajícími fyzickými či právními osobami. Oprávnění podnikat vzniká zápisem do obchodního rejstříku. Tyto společnosti dělíme na osobní a kapitálové. Mezi osobní společnosti se řadí veřejná obchodní společnost a komanditní společnost. Mezi kapitálové patří společnost s ručením omezeným a akciová společnost (23).

Veřejná obchodní společnost – v. o. s.

V. o. s. je sdružení nejméně dvou podnikatelských subjektů, které podnikají pod společným jménem. Společnost je právnickou osobou a zapisuje se do obchodního rejstříku. Společníci ručí za své závazky společně a nerozdílně celým svým majetkem. Společnost se zakládá sepsáním a podepsáním společenské smlouvy a vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku (23).

Komanditní společnost – k. s.

K. s. je obchodní společnost, která je zakládána dvěma či více společníky, z nichž jeden či více ručí za své závazky společnosti do výše svého vkladu (tzv. komanditisté), tento vklad činí minimálně 5 000 Kč a jeden či více společníků ručí celým svým majetkem

(tzv. komplementáři). Obchodní řízení firmy tedy přísluší pouze komplementářům, komanditisté se podílejí pouze na kontrolní pravomoci (24).

Společnost s ručením omezeným – s. r. o.

Společnost s ručením omezeným patří mezi nejběžnější formu právnické osoby v České republice. Její základní kapitál tvoří vkladů společníků. Minimální vklad činí 1 Kč. Společníků může být maximálně 50 a nezáleží, zda jde o právnickou či fyzickou osobu. Za závazky společnosti odpovídá společnost celým svým majetkem, společníci však do výše svého vkladu doposud nesplaceného (24).

Akciová společnost – a. s.

Akciová společnost je druh právní formy, jejíž základní kapitál se skládá z akcií. Akcionáři mají právo podílet se na řízení společnosti, právo na podíl na zisku a související práva a povinnosti. Při zakládání společnosti dvěma či více zakladateli, vytváří se zakladatelská smlouva, zakládá-li společnost jeden zakladatel, sepisuje zakladatelskou listinu. Minimální výše základního kapitálu činí 2 milióny Kč při neveřejném úpisu, při založení společnosti na základě veřejné výzvy k upisování akcií je minimální požadovaná kapitál 20 miliónů Kč (24).

2.1.2 Podnik

Od slova podnikání a podnikatel nám tu zůstává podnik neboli společnost, která může být interpretována jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně zdrojů neboli vstupů na statky neboli výstupy. Je to také soubor prostředků, zdrojů a práv jiných majetkových hodnot, které podnikateli slouží k vykonávání jeho podnikatelských aktivit (1, s. 20).

2.1.3 Podnikatel

Již v 18. století bylo zřejmé, že s podnikáním je pojené riziko a podnikatel se oddělil od rentiéra. Zatímco rentiér je ten, kdo poskytuje kapitál za určitou cenu – rentu (úroky), podnikatel je osoba, která realizuje daný projekt a nese jeho riziko úspěchu nebo neúspěchu. Úspěch v podnikání je tak do určité míry měřen schopnostmi a iniciativou podnikatele (1, s. 15).

Podnikatele můžeme definovat jako osobu, která realizuje podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu, je to také osoba, která je schopna rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotna podstoupit tomu odpovídajícímu riziku, ale také je to iniciátor a nositel podnikání, který investuje své prostředky, čas i úsilí a nese riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení (1, s. 19).

Mezi hlavní rysy podnikatele tudíž patří umění nacházet příležitosti a vytyčovat nové cíle, zabezpečení finančních prostředků nezbytných k podnikání, schopnost organizovat podnikatelské aktivity, podstupování rizika (1, s. 19).

2.2 Podnikatelské riziko

Podnikatelské riziko je definováno jako nebezpečí, že dosažené výsledky podnikání se budou odlišovat od předpokládaných výsledků. Tyto odchylky mohou být buď příznivé či nepříznivé. Příznivé jsou například vyšší výsledky v objemu produkce, kdežto nepříznivé mohou být například dosažení poklesu výroby či ztráty. Někdy se podnikatelské riziko definuje také jako možnost vzniku ztrát v hospodářské činnosti (2, s. 166).

Existuje několik druhů a příčin podnikatelských rizik. Můžeme je rozdělit podle různých hledisek.

Podle závislosti či nezávislosti na podnikové činnosti:

- **Riziko objektivní** je nezávislé na činnosti společnosti, vlastníka či zaměstnance, jde například o živelné katastrofy jako je požár a další.
- **Riziko subjektivní** je závislé na činnosti podnikové managementu, majitelů či zaměstnanců, jde například o nedbalost či nedostatečné znalosti.
- **Riziko kombinované** se skládá z kombinace objektivních a subjektivních faktorů (2, s. 168).

Podle jednotlivých činností podniku:

- **riziko provozní** – jde především o riziko stávek, havárií strojů,
- **Riziko tržní** – riziko cen,

- **Riziko inovační** – zavádění nových technologií,
- **Riziko investiční** – alokace peněz do nehmotného či hmotného investičního majetku,
- **Riziko finanční** – jde například o riziko platební neschopnosti
- **Celkové podnikatelské riziko** – projeví se většinou v tržní ceně akcií (2, s. 168).

Podle závislosti na celkovém ekonomickém vývoji:

- **Riziko systematické** – které vzniká v důsledku změn celkového ekonomického vývoje a postihuje všechny společnosti,
- **Riziko nesystematické neboli jedinečné** – je specifické především pro jednotlivé obory (2, s. 169).

Podle možnosti ovlivňování:

- **Rizika ovlivnitelná** – jde například o riziko loupeže – bezpečnostní zařízení, riziko cenové – kvalita výrobků,
- **Rizika neovlivnitelná** – tyto rizika nelze ovlivnit a patří sem velice značná část rizik, jako je politická situace v dané zemi (2, s. 169).

2.3 Podnikatelský plán

Proces sestavení podnikatelského plánu je pro podnikatele velice přínosný. Při zpracování si ujasní, které kroky jsou třeba učinit v jednotlivých oblastech, jak oslovit zákazníky, na kterých trzích bude nabízet svůj produkt a podobně (13, s. 14).

2.3.1 Definice podnikatelského plánu a jeho uživatelé

„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související s podnikáním firmy, a to zejména s jejím založením a fungováním v horizontu, na který se plán sestavuje (1, s. 12).“

Důvody pro sestavení podnikatelského plánu jsou různé. Především mezi ně patří potřeba získání chybějících finančních prostředků či informování obchodní partnerů, zaměstnanců a podobně. Především začínající podnikatel, který má zajímavý nápad může

za pomoci zpracování podnikatelského plánu zjistit celkovou potřebu financí, cizích zdrojů a možnosti jejich zhodnocení (13, s. 14).

Uživatelé podnikatelského plánu mohou být externí investoři či banky. Záleží, zda podnikatel požádá o půjčku či má podnikatel potřebu externího financování. O podnikatelský subjekt se může zajímat kdokoli (13, s. 15).

2.3.2 Obsah podnikatelského plánu

Obsah podnikatelského plánu není závazně stanoven. Každá banka či investor mají jiné požadavky na jeho rozsah a strukturu. Podnikatelský plán by měl především obsahovat:

- | | |
|--------------------------------------|--|
| 1. titulní list, | 8. analýzu konkurence, |
| 2. obsah, | 9. marketingovou a obchodní strategii, |
| 3. úvod a účel pozice dokumentu, | 10. realizační projektový plán, |
| 4. shrnutí, | 11. finanční plán, |
| 5. popis podnikatelské příležitosti, | 12. hlavní předpoklady úspěšnosti a |
| 6. cíle firmy a jejich vlastníků, | 13. rizika projektu (13, s. 15). |
| 7. potenciální trhy, | |

2.4 Proces internacionalizace podnikatelských aktivit

Internationalizace podnikatelských aktivit nastává v důsledku rozhodnutí o zapojení společnosti do mezinárodního podnikání a nastavení konkrétní mezinárodní strategie. Na pojem internacionalizace je pohlíženo ze dvou pohledů, a to z pohledu makroekonomického a pohledu mikroekonomického. Co se týče pohledu makroekonomického, pojem internacionalizace je v tomto smyslu chápán jako proces propojování, prohlubování, rozšiřování a sblížování jednotlivých národních ekonomik. Jde-li o pohled mikroekonomický, pojem internacionalizace podnikatelských aktivit je chápána jako geografické rozšíření podnikatelských aktivit přes národní hranici státu (7, s. 45).

2.4.1 Načasování internacionalizace

Načasování internacionalizace představuje časový okamžik reálného působení podnikatelského subjektu v mezinárodním prostředí. Jde o načasování, pro které se také

používá pojem rychlost internacionalizace, měří se dobou (obvykle to jsou roky) mezi založením podnikatelského subjektu a prvním mezinárodním vstupem (7, s. 46).

Dle Varmy (2009) může být rychlost internacionalizace popsána dvěma časovými intervaly, a to buď časovým intervalem mezi založením podniku a jeho prvním vstupem na mezinárodní trh a časovým intervalem mezi prvním vstupem a další mezinárodní expanzí (7, s. 47).

Doba zahájení internacionalizace je ovlivněna dlouhou řadou faktorů, jako je například úroveň zdrojů podniku (finanční či lidské), strategie podniku, organizační faktory a další. Vyskytuje se zde i argument, že věk podniku má negativní efekt na rychlost internacionalizace. Mladší podniky expandují do zahraničí dříve než ty starší. Prostor pro rozhodování mladších podniků je tak méně limitován minulými rozhodnutími, než jak je tomu u společností starších. Zavedené podniky se musí odnaučit zaběhlou rutinu v tuzemských operacích před novými mezinárodními postupy, které se musí naučit (7, s. 48).

2.4.1 Rozhodování o konkrétní geografické lokalitě

Rozhodování o geografické lokalizaci podnikatelských aktivit je jedním z klíčových rozhodování v procesu internacionalizace. V rámci rozhodování o konkrétním geografickém působení se podnikatelský subjekt de facto nerozhoduje jenom o konkrétním trhu, ale také o konkrétní geografické lokalitě a kultuře. Geografická vzdálenost je poměrně významným rozhodovacím faktorem podniku při realizace jeho zahraničních aktivit na daném cílovém trhu. Ke stanovení geografické vzdálenosti se se užívá metoda váženého hodnocení, která respektuje vzdálenost jednotlivých geografických regionů od tuzemska. Je potřeba si stanovit váhy, které vyjadřují vzdálenost konkrétního geografického regionu od domácí země podnikatelského subjektu. Z hlediska velikosti váhy platí, čím váha vyšší, tím je daný region vzdálený od domácí země (7, s. 49).

Samotná volba konkrétního cílového zahraničního trhu je ovlivněna velkou řadou proměnných, jako jsou třeba podmínky pro podnikání ve vybraných lokalitách, informacemi a mírou znalostí zahraničních lokalit a náklady spojenými se vstupem do vybrané zahraniční lokality (7, s. 53).

2.5 Mezinárodní podnikání

Mezinárodní podnikání se skládá z obchodních operací mezi stranami z více zemí. Příklady mezinárodních obchodní transakcí zahrnují kupování materiálu v jedné zemi a dodávání materiálu zemi další pro zpracování nebo se dodává již finální produkt. Strany, které jsou zahrnuty v těchto transakcích, mohou být soukromé osoby, společnosti nebo sdružení organizací (6, s. 5).

Problematika mezinárodního podnikání je ve středu zájmu odborníků, manažerů a dalších již od konce osmdesátých let 20. století. V tomto období začali vznikat první články, které se zabývali mezinárodním podnikáním (7, s. 1).

V souvislosti s tím, jak se vyvíjel zájem o tuto problematiku, a vznikaly různé výzkumné studie na toto téma po celém světě, různí autoři definovali mezinárodní podnikání z různých pohledů (7, s. 1).

Zahra (1993) označuje mezinárodní podnikání jako studium povahy a důsledků rizikového chování podniků působících na mezinárodních trzích. Dochází k závěru, že podnikatelské prostředí hraje významnou roli při ovlivňování podoby podnikatelských aktivit a jejich návratnosti (7, s. 1).

Mc Dougall & Oviatt (2000) vymezili mezinárodní podnikání jako kombinaci inovativního, proaktivního a riziko přijímající chování které překračuje hranice národních států a přispívá k tvorbě hodnoty podniku (7, s. 2).

Lopez et al. (2003) mezinárodní podnikání znamená, že podniky začínají s internacionalizačními aktivitami v momentě svého vytvoření, což potvrzuje, že jsou schopné proniknout na trhy vzdálené geograficky i psychicky, a to i navzdory omezeným zdrojům (7, s. 2).

Vývoj definic ukazuje, že podstata mezinárodního podnikání netkví pouze v samotném vstupu společnosti na zahraniční trhy, ale představuje také kombinaci postojů na individuální a organizační úrovni. Můžeme říci, že mezinárodní podnikání představuje realizaci podnikatelských aktivit na zahraničních trzích s cílem využití tržní příležitosti, a tím budovat a posilovat dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu. Výše uvedené

definice prokazují interdisciplinární charakter mezinárodního podnikání, což znamená, že v mezinárodním podnikání se projevuje, jak vliv oblastí čistě ekonomického charakteru, tak vliv oblastí neekonomického charakteru, ale také ve výzkumné oblasti (7, s. 5).

Konceptuální model mezinárodního podnikání

Antončić & Hisrich navrhli v roce 2000 konceptuální model mezinárodního podnikání, který se pokusil integrovat tradiční modely podnikání s rozvíjející se oblastí mezinárodně vznikajících podniků. Model je postaven na základním konceptu internacionalizace, který je tvořen hlavními dimenzemi internacionalizace (čas, trh, způsob, produkt) a mezinárodní výkonností. Další bloky modelu představují charakteristiky podnikatele, podniku a také prostředí. Dopady těchto vlivů se potom promítají do výkonnosti podniku (růst prodeje, ziskovost) (7, s. 4).

Mezinárodní podnikání a mezinárodní obchod

Mezinárodní obchod je ve vztahu k mezinárodnímu podnikání používán ke zdůraznění přeshraničního charakteru vybraných podnikatelských aktivit. Je zdůrazňován aspekt cizího zahraničního prvku, které do podnikatelských aktivit vstupuje. V české odborné literatuře jsou tyto pojmy velice často chápány jako synonyma, přitom je důležité si uvědomit, že mezinárodní obchodní operace jsou pouze jednou skupinou mezinárodních podnikatelských aktivit (7, s. 6).

Mezinárodní podnikání a podnikání

Ačkoliv je mezinárodní podnikání a podnikání stejného charakteru, protože se zaměřují na hledání příležitostí na trhu s cílem zajištění požadovaných zisků, tak přesto zde existují viditelné rozdíly. Hlavním rozdílem mezinárodního podnikání od tuzemského podnikání je jeho větší rizikovost a nákladovost, dané existencí tarifních bariér a nákladů spojených s rozdílností každého státu (legislativa, kultura). Další odlišnost představuje míra flexibility a mobility výrobních faktorů, jako je pracovní síla, kapitál, při přechodu přes hranice státu (7, s. 9).

2.5.1 Rozhodování o mezinárodním podnikání

Rozhodování, jako proces volby mezi variantami čistě tuzemského působení podniku nebo působení podniku i v zahraničí, stojí na samém začátku skutečné realizace mezinárodního podnikání. Při rozhodování o mezinárodním podnikání hrají velice významnou roli subjektivní a objektivní faktory. K subjektivním faktorům můžeme přiřadit například osobností charakteristiky manažerů a podnikatelů, kteří rozhodují o vstupu na zahraniční trhy. Hraje zde velkou roli také věk zakladatele, je zjištěno, že starší zakladatelé či top manažeři mají silnější tendenci ke vstupu na geograficky více vzdálenější trhy. Objektivními faktory můžeme chápat faktory podložené exaktními a ověřenými informacemi z interního a externího prostředí podniku. Takovéto informace hodnotí situaci společnosti z pohledu jeho zdrojů a možností či příležitostí vytvořených externím prostředím. K těmto faktorům patří například zájem zahraničních trhů o daný produkt, nasycenost trhu a podobě (7, s. 13).

Samotné rozhodování o vstupu nebo ne vstupu na zahraniční trhy je ovlivněno především dvěma nezbytnými podmínkami, a to vnitřními a vnějšími. Vnitřní podmínky jsou reprezentovány adekvátními disponibilními zdroji podniku pro realizaci podnikatelských aktivit na zahraničních trzích. Zdroji se zde nerozumí pouze hmotnými, ale myslí se tím dovednosti a kompetence podniku. Vnější podmínky představují vhodné externí prostředí, jako jsou například zákaznické segmenty. Vhodné externí prostředí vytváří podnikatelské příležitosti pro společnost. Pro úspěšnou realizaci mezinárodního podnikání musí být respektovány obě tyto podmínky (7, s. 13).

2.5.2 Mezinárodní životní cyklus výrobku

Vliv na uvádění výrobku na zahraniční trhy má také volba přístupů nadnárodních firem k řízení životního cyklu daného výrobku či výrobového portfolia. Životní cyklus výrobku liší nejenom vyvíjenými aktivitami v jednotlivých fázích, ale i v délce fází, a tím i v délce celého cyklu. Životní cyklus je jinak dlouhý v ekonomicky vyspělých zemích a jinak v zemích méně vyspělých. V ekonomicky vyspělých zemích bývá cyklus kratší díky vyšší kupní síle, intenzivnější konkurenci (12, s. 63).

První fází mezinárodního cyklu výrobku je vývojová fáze. Vývojová fáze výrobku určeného i pro export bude zpravidla trvat delší dobu, než kdyby výrobek nebyl vyvážen.

U exportovaného výrobku je důležité, aby byl adaptován na podmínky země vývozu. Vstupují zde do hry bariéry právní, technologické, kulturní a další (12, s. 64).

Druhou fází je fáze zavádění. V této fázi je důležité stanovení strategie zavedení na trh. Je zde možnost se rozhodnout mezi globálním nebo postupným uvedením výrobku. Tyto strategie se také nazývají jako strategie klopení a strategie vodopádu. Ve strategii klopení firmy obvykle při uvádění výrobku vyrábějí nějakou dobu nejprve na sklad, aby poté mohli výrobek uvést v jeden okamžik na několik trhů. Strategie vodopádu znamená, že společnost daný produkt na zahraniční trhy uvádí postupně. Tato strategie umožňuje diverzifikovat zdroje i riziko případného neúspěchu (12, s. 64).

Dalšími fázemi je fáze růstová a fáze zralosti. Hlavní důraz je zde kladen na poskytnuté informace z jednotlivých trhů a jím společnost přizpůsobuje svoji strategii. Tyto informace lze získat prostřednictvím agentur, které se zabývají zpracováním studií a analýz trhu. V této fázi vstupují mezery pro případné inovace či dokonce konkurence (12, s. 65).

Poslední fází je fáze úpadku. Je možné, že nastane krajní situace, kdy výrobek bude v jedné zemi v úpadku a v další zemi bude teprve na trh zaváděn. V této etapě může dojít k přesunutí výroby do zemí na nižší úrovni ekonomického rozvoje s nižšími náklady (12, s. 65).

2.6 Důvody společností k expanzi na zahraniční trhy

Globalizace mezinárodního obchodu se považuje za přirozený a nevyhnutelný proces. Důvodu vstupu na nové trhy jsou však velice různorodé. Z hlediska strategického je lze rozdělit do čtyř skupiny – získávání zdrojů, zvyšování prodejů, diversifikace dodavatelů a odběratelů a minimalizace konkurenčních rizik (8, s. 14).

Mnoho společností na globální trhy vstupuje z důvodu minimalizace konkurenčních rizik, z čehož vyplývá, že se snaží vyrovnávat výhody, které jejich konkurenti získávají ze svých aktivit ze zahraničí a zpětně je využívají na vlastním domácím trhu v konkurenčním boji. Například zisky, které byli realizované v zahraničí, se velice často užívají na zvýšení svých výdajů na reklamu nebo na dodatečné investice do domácího výzkumu (8, s. 16).

Dalším významným rozhodnutím procesu internacionalizace je rozhodnutí o metodě vstupu do mezinárodního podnikatelského prostoru. Správný výběr adekvátní metody vstupu má velký význam pro samotný průběh a úspěch mezinárodního podnikání. Metody vstupu jsou různě klasifikovány a seskupovány do určitých skupin. Mezi nejčastěji uváděnou metodu patří exportní operace, licence, joint venture a budování samostatného podniku v zahraničí (7, s. 56).

Mezi hlavní důvody pro expanzi patří například nové podnikatelské činnosti, zvýšení obratu, zahraniční poptávka po domácích výrobcích či službách, a mnoho dalších (7, s. 56).

2.6.1 Strategie vstupu společností na mezinárodní trhy

Základní úvahou nadnárodních společností je, zda a kdy zvolit globální či lokální strategii. Při lokální strategii je potřeba co nejpřesněji zjistit a pochopit požadavky tamějších zákazníků, adaptovat produkt na lokální standardy a regulace. Nadnárodní společnosti mohou být charakterizovány tím, že využívají právě jednu ze strategií vstupu na mezinárodní trh. Zvolení konkrétní strategie záleží především na záměrech vedení společnosti, zda chce dosáhnout globálního produktu, či se hodlají vydat cestou individualizace produktu na jednotlivé trhy (12, s. 42).

Hlavním východiskem je rozhodnutí o tom, na jaký segment mezinárodního trhu se podnik hodlá zaměřit a zda se rozhodne soustředit své úsilí pouze na jednu či na celou geografickou zónu (9, s. 30).

Internacionální strategie je z hlediska expanze považována za nejskromnější strategii. Snaha o diferenciaci produktů a mezinárodní integraci na jednotlivé trhy je nízká. U společností nadnárodních je označena za dočasnou situaci, která se následně promění v jednu z dále uvedených strategií, které již užívají mezinárodního prostředí mnohem vehementněji. Společnost je tedy relativně decentralizována, protože kontrola z ředitelství je pouze jednoduchá. V takové společnosti bývá vyčleněno oddělení pro zahraniční obchod (12, s. 43).

Multinacionální strategie neklade důraz na úspory z rozsahu, ale její snahu upírá na uspokojení co nejširší škály různých požadavků zákazníků po celém světě. Důraz je

kladen na rozdílné požadavky a situace na trzích, na kterých jednotlivé pobočky figurují. Při tomto strategickém typu vytváří společnost více nezávislých poboček ve různých zemích. Organizační složky zde sledují svoji strategii a pokud jsou úspěšné a bezproblémové, centrála se do jejich situace nevměšuje (12, s. 43).

Globální strategie je založení na cenách produktů. Společnost se snaží získat co nejvíce úspor z rozsahu, rozšířením unifikovaného výrobku, které má řadu standardizovaných vlastností a je distribuován po celém světě. Představuje spleť integrovaných poboček, které jsou koordinovány z centrály a vztahy mezi pobočkami prakticky neexistují. Centrála je v tomto případě srdcem všech korporátních aktivit. (12, s. 43).

Transnacionální strategie je největší výzvou pro společnost. Ve strategii pojí, jak silná potřeba integrace, tak i její snaha o vysokou diferenciaci výrobků. Zvláštností zde jsou pobočky zajišťující servisní služby celé sítě. Tato vazba je specifická svým vznikem a aktivním udržováním vztahů mezi pobočkami. Značný důraz se zde klade na flexibilitu a efektivnost (12, s. 43).

2.7 Formy vstupu společností na mezinárodní trhy

Klíčovým rozhodnutím mezinárodního marketingu je rozhodnutí o tom, jakým způsobem společnost zvolí vstup na zahraniční trhy. Při výběru mezinárodních trhů je potřeba zvážit především faktory jako je potenciál zahraničního trhu, četnost konkurence, silné a slabé stránky podniku a další (9, s. 31).

2.7.1 Exportní a importní metody vstupu

Nejvýznamnějšími a nejznámějšími metodami vstupu na zahraniční trhy jsou exportní metody, které představují směnu zboží a služeb dané země s jinými státy, což ji umožňuje překonávat bariéry domácích omezení. Exportní metody jsou realizovány na základě smluvních vztahů s obchodními partnery, obchodními zástupci, komisionáři a dalšími subjekty. Exportní metody zahrnují exportní a importní operace (7, s. 57).

Exportní operace představují u většiny podniků start jejich mezinárodních podnikatelských aktivit. Export představuje prodej zboží nebo služeb zákazníkovi jiné zemi. Tyto operace využívají především podniky, které mají nižší úroveň výhod

vlastnictví know – how a nepreferují rizikové operace a strategie. Exportní operace znamenají výrazně nižší úroveň rizika než jiné formy expanze na mezinárodní trhy. Export nám přináší strategické výhody, jako je růst prodeje (7, s. 57).

Importní operace představují nákup zboží nebo služeb od podniků v jiné zemi. Mohou probíhat dvěma způsoby. Prvním způsobem je zajištění spotřebitelského a průmyslového zboží nezávislými jednotlivci a podniky bez vztahu ke kupujícímu – nižší cena za kvalitnější zboží. Druhým způsobem je zajištění zboží a služeb prostřednictvím podniků, které jsou součástí dodavatelských řetězců (7, s. 59).

2.7.2 Vstupy podniku na zahraniční trhy v oblasti výroby

Přesun výrobních kapacit do zahraničí se v globální ekonomice děje zpravidla z vyspělých zemí do zemí rozvojových. Hlavním důvodem je úspora nákladů na pracovní sílu (8, s. 126).

2.7.3 Vstupy podniku na zahraniční trhy v oblasti obchodu

Cílem expanze podniku v oblasti obchodních činností je vytvoření silné pozice na zahraničním trhu jak vůči odběratelům, tak vůči dodavatelům. K tomuto účelu společnost zakládá své vlastní pobočky v cílových zemích, které se snaží budovat přímé kontakty se zákazníky bez nutnosti využívání zprostředkovatele. Přímý import a export znamená, že mezi dodavatel a koncovým spotřebitelem existuje pouze jedna kupní smlouva, a je zaznamenán pouze jeden přechod vlastnických práv (8, s. 151).

2.8 Strategické řízení a strategie

Strategické řízení představuje soubor aktivit, které jsou zaměřené na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku. Strategické řízení zahrnuje identifikaci příležitostí a přijetí navazujícího strategického rozhodnutí, které se týká alokace zdrojů a způsobů jejich využití (5, s. 1).

Strategické řízení se označuje za proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie, které směřují k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti

společnosti. Je základem řízení celého podniku, východiskem všech podnikových plánů a projektů (5, s. 1).

Strategické řízení je především zaměřeno na to, jak pružně reagovat na dramatické změny prostředí. Významným produktem strategického řízení je konkurenční výhoda, která jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Využívá různé přístupy k formulaci strategie, často je uplatňován hierarchický přístup, který je založený na formulaci poslání, vize, strategických cílů a strategie (5, s. 3).

Poslání identifikuje základní funkce podniku, často vyjadřuje vztah k základním stakeholderům, vlastníkům, zaměstnancům, dodavatelům, zákazníkům. **Vize** má výrazně dlouhodobý charakter na rozdíl od poslání, vyjadřuje představu o budoucím stavu podniku. **Strategické cíle** společnosti jsou očekávané budoucí výsledky. Jejich formulace se odvíjí od poslání a vize. Představují žádoucí stav, kterého se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence (5, s. 4).

Strategie směřuje k dosažení souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším okolím společnosti a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Zásadním úkolem je strategie je připravit na všechny situace, které s vysokou pravděpodobností mohou v budoucnu vzniknout (5, s. 3).

Proces tvorby strategie vyžaduje systematický přístup, který zahrnuje vytipování a analýzu vnějších faktorů působících na podnik a jejich konfrontaci s podnikovými zdroji. Strategické řízení musí být kontinuálním procesem, který na změny vnějšího okolí průběžně aktivně reaguje (5, s. 5).

Životní cyklus strategického řízení

Ve fázi analýzy jde především o identifikaci vnitřních schopností podniku a identifikace a pochopení externích faktorů, které ovlivňují vývoj prostředí, ve kterém se společnost pohybuje. Strategie musí být v souladu s prostředím, které obklopuje podnik s ohledem na jeho postavení. Návaznost na výsledky strategické analýzy je nezbytnou podmínkou formulace úspěšné strategie. Na základě důkladně provedené analýzy vyhodnocením klíčových aspektů vzešlých z jejich závěrů může podnik přistoupit k posouzení strategických variant a definování strategických cílů (5, s. 5).

2.9 Marketingová strategie

Marketing a následný prodej mají velký vliv na budoucí úspěšnost společnosti. Tato strategie řeší především tři typy rozhodnutí, kterými je výběr cílového trhu, určení tržní pozice a rozhodnutí o marketingovém mixu. Východiskem pro výběr cílového trhu společnosti je segmentace trhu. Zvažujeme velikost a kupní sílu. Určení tržní pozice produktu je vyjádřením postavení konkrétního produktu mezi ostatními konkurenčními produkty na trhu. Cílem je dosažení specifického vnímání produktu do podvědomí zákazníků a odlišit jej od konkurence (13, s. 22).

2.9.1 Marketingový mix

Marketingový mix bere v úvahu vybraný tržní segment a zvolenou tržní pozici. Tvoří nástroje, které se navzájem kombinují. Tradiční marketingová mix se skládá ze čtyř nástrojů neboli 4P – produkt, cena, distribuce a propagace neboli komunikační mix. V souvislosti s rozvojem řízení vztahů se zákazníky se také v praxi rozšiřuje také marketingový mix 4C – zákazník, náklady na zákazníka, komunikace a pohodlná dostupnost (13, s. 23).

Produkt tvoří podstatu nabídky na trhu a bezprostředně uspokojuje potřeby zákazníků. Produkt je tedy jádrem marketingu. Mezi základní problémy v oblasti produktové politiky patří například, které produkty budeme nabízet, a které nové produkty uvedeme na trhu, a které budeme naopak stahovat z trhu. Dalším problémem mohou být atributy produktu, respektive jejich změny například designu, balení a podobně. Značné riziko spatřují investoři u nových produktů, které na trh uvádíme, jestliže pro ně nutné osvědčení a schválení (13, s. 24).

Cena patří mezi další důležitý atribut marketingové mixu. Cenová politika spočívá v tom, že výška a stabilita jsou prvky, které vytvářejí příjmy společnosti a závisí na nich jejich prosperita. Stanovením ceny společnost určuje svou pozici v hierarchii spotřebitelů, ovlivňuje jejich nákupní rozhodnutí a určuje také svou konkurenční pozici. Do faktorů, ke kterým se přihlíží při tvorbě ceny, patří například náklady, cíle společnosti, poptávka, konkurence a další. Východiskem pro tvorbu ceny je stanovená cenová politika, které vychází z cílů podniku. Mezi tyto politiky patří orientace na přežití – politika, kterou

zvolíme tehdy, kdy musíme odolávat velkému počtu konkurentů. Orientace na maximalizaci zisku – vychází z odhadu poptávky a cenu stanovíme tak, aby přinesla maximální zisk. Orientace na co největší podíl na trhu, vychází z předpokladu, že společnost s největším tržním podílem bude dosahovat nejnižších nákladů a nejvyššího zisku (13, s. 25).

Distribuce je proces, kterým jsou produkty poskytovány kupujícímu ke koupi ve správný čas, na správném místě a ve správném množství. Pod pojmem distribuce si můžeme představit souhrnně všechny činnosti subjektů, které se na distribuci produktu podílejí. K distribuci je využíváno tzv. distribučních cest. Distribuční cesta je potom souborem všech činností subjektů podílejících se na doručení produktu z místa vzniku až k uživateli (25, s. 119).

Dělit distribuci můžeme na dva základní druhy. Na distribuci přímou a na distribuci nepřímou. Přímá distribuce: během přímé distribuce dochází k přímému kontaktu mezi výrobcem a konečným uživatelem produktu. Jedná se zpravidla o nejjednodušší cestu produktu k uživateli bez vynaložení dalších nákladů na obchodní mezičlánky. Nepřímá distribuce: U nepřímé distribuce produktu do procesu vstupuje kromě výrobce a konečného spotřebitele také mezičlánek. Mezičlánek na distribuční cestě nemusí být pouze jeden, často jich bývá více. Lze ji tak rozdělit na jednoúrovňovou, nebo víceúrovňovou. Těmito mezičlánky jsou zprostředkovatelé (25, s. 119).

Propagace, v moderním pojetí hovoříme spíše o marketingové komunikaci, která užívá svůj vlastní komunikační mix, který tvoří: **reklama**, která zahrnuje všechny placené neosobní formy komunikace, dále **public relations**, kde jde o publicitu v oblasti kultury, umění a kulturního dědictví a je nezbytným předpokladem pro úspěšný marketing. **Sponzoring**, obecně je obvyklou součástí PR. **Podpora prodeje** zahrnuje prodejní reklamu, respektive reklamu v místě nabídky, je dalším nástrojem propagačního mixu – letáky, značení v místě a podobně (27, s. 21).

2.10 Strategická analýza

Základem pro formulování strategie podniku vedoucí k dosažení konkurenční výhody je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Nejvýznamnějším úkolem strategie je

přípravení podniku na všechny situace, které mohou v budoucnosti s velkou pravděpodobností nastat (5, s. 8).

Obecně je analýza jednou z nejdůležitějších součástí vědecké metody. Představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Postupuje od celku k částem, ze kterých se skládá. Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o kterých lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů strategie podniku. Důležité je posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi faktory existují. Tento krok je pak základem pro posouzení vhodnosti současné strategie či rozhodnutí o volbě nové strategie. Je proto nezbytné snažit se co nejkvalifikovaněji analyzovat existující trendy, získávat informace, které umožňují odhalit základy budoucího vývoje (5, s. 9).

Základními fázemi strategické analýzy jsou:

- analýzy okolí,
- analýza vnitřních zdrojů a schopností (5, s. 10).

Analýza okolí

Analýza okolí se zabývá rozborem a identifikací okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Orientuje se na vlivy trendů jednotlivých faktorů v makrookolí a mikrookolí (5, s. 10).

Analýza vlivu makrookolí se zabývá faktory, které na podnik působí na makroúrovni. K tomuto účelu je využívána například metoda SLEPTE (5, s. 10).

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

Analýza vnitřních zdrojů a schopností představuje diagnózu, audit či vyhodnocení situace společnosti, která umožňuje specifikovat vnitřní zdroje a schopnosti a zároveň odhadnout vývoj do budoucna. Úkolem analýzy je identifikace strategicky významného zdroje a schopnosti, následně přednosti podniku jako zdroje konkurenční výhody (5, s. 74).

V návaznosti je velice nezbytné se zabývat výběrem klíčových zdrojů. Které je potřeba zajistit, jejich posouzením ve vztahu k nejvlivnější konkurenci a znázorněním profilu těchto předností podniku v návaznosti s očekávaným vývojem vnějšího okolí. Má – li

analýza zdrojů splňovat na ní kladené požadavky, představuje velice náročný úkol. Orientace musí být velice široká a pokrýt de facto celou činnost společnosti. Z hlediska funkčního se dotýká celé škály podnikových činností, jako je třeba výroba či marketing. Zabývá se jejich průběhem, dosahovanými výsledky či předpokládaným vývojem, avšak důraz je stále kladen na vzájemné vazby a souvislostmi mezi nimi (5 s. 75).

2.10.1 SLEPTE analýza

K úspěšnosti podniku je zapotřebí, aby jeho strategie byla konzistentní s okolím. Lepších výsledků podnik dosáhne tehdy, když se mu podaří soulad mezi jeho strategií a okolím. Pro management podniku je velice důležité znát jeho okolí a faktory, které jeho společnost ovlivňují. Společnost má potom lepší možnost zaměřit se na činnost, které jsou pro ni smysluplnější a přinášejí ji konkurenční výhodu. SLEPTE analýza zahrnuje šest faktorů – legislativní, sociální, politické, ekonomické, technologické/technické a ekologické (3).

Legislativní faktory se především vztahují k právnímu prostředí, ve kterém se podnik vyskytuje. Prostor je zpravidla vytvořeno státní mocí, a především se jedná o státní regulace, regulace importu a exportu, ochranu životního prostředí a chystané a platné zákony a vyhlášky (3).

Sociální faktory a jakákoliv jejich změna může mít vliv na změnu poptávky pro produktech podniku. Chování není určeno pouze vlastnostmi, ale je také ovlivňování okolním prostředím. Důležité je vzít v potaz například strukturu společnosti, vzdělanost obyvatelstva, náboženství, demografické změny společnosti, rodinné hodnoty obyvatelstva a podobně (3).

Politické faktory se zejména zabývají vládní politikou, vládní intervencí do ekonomiky. Mezi tyto politické faktory můžeme zejména zařadit například pozici a stabilitu vlády, postoj ke korupčními jednání, monetární a fiskální politiku a mnoho další (3).

Mezi **ekonomické faktory** můžeme zařadit především úrokové sazby, hospodářský růst, inflaci, směnné kurzy a mnoho dalších (3).

Technologické a technické faktory mají podstatný vliv na konkurenceschopnost podniku. V nynější době technického pokroku je důležitější tyto faktory neustále analyzovat,

aby podnik nezaostával. Především se jedná o postoj k vědě a výzkumu, investice podniku, rychlost morálního zastarávání v oboru (3).

Na ekologické faktory je v současné době kladen velice velký důraz. Státy jsou členy nejrůznějších organizací, které se zavazují k dodržování nejrůznějších opatření, norem v oblasti ekologie a ochrany životního prostředí. Ekologickým faktorem se zejména označuje například nakládání s odpady, vnímání klimatických změn či ochrana ohrožených druhů (3).

2.10.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil zabývá riziky a jeho odvětvím. Tento model se zabývá pěti prvky a hlavní podstatou této metody je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování prvků, které na daném trhu působí a vyvození rizik hrozící společnosti (4).

Hrozba substitučních výrobků

Stane – li se díky své ceně či výkonu substitut příznivější, jsou pak někteří kupující schopni odvrátit svoji náklonost od původního výrobku. V oborech, kde jsou podniky nepochybně ohroženy substituty, například v potravinářském průmyslu, budou podniky této hrozně věnovat větší pozornost. Konkurenční síla vychází z hrozby substitučních výrobků a je vymezena následujícími faktory, kterými jsou například náklady na změnu, diferenciaci substitutů či relevantní výše cen substitutů (5, s. 51).

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Vážnost hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví záleží především na dvou faktorech – očekávaných reakcích dalších konkurentů a vstupních bariérách. Nastane-li k příznivému růstu zisku v odvětví, vzniká zde pak snaha podniků o vstup do daného oboru. Existuje mnoho typů vstupních bariér a mezi ty základní se řadí například kapitálová náročnost, absolutní nákladové výhody, legislativní opatření a další (5, s. 53).

Rivalita mezi konkurenčními podniky

Konkurenční síla po většinu času vyplývá z konkurenčního boje mezi podniky, které jsou uvnitř konkurenčního okolí. Síla intenzity této konkurenční síly je odrazena energií, kterou

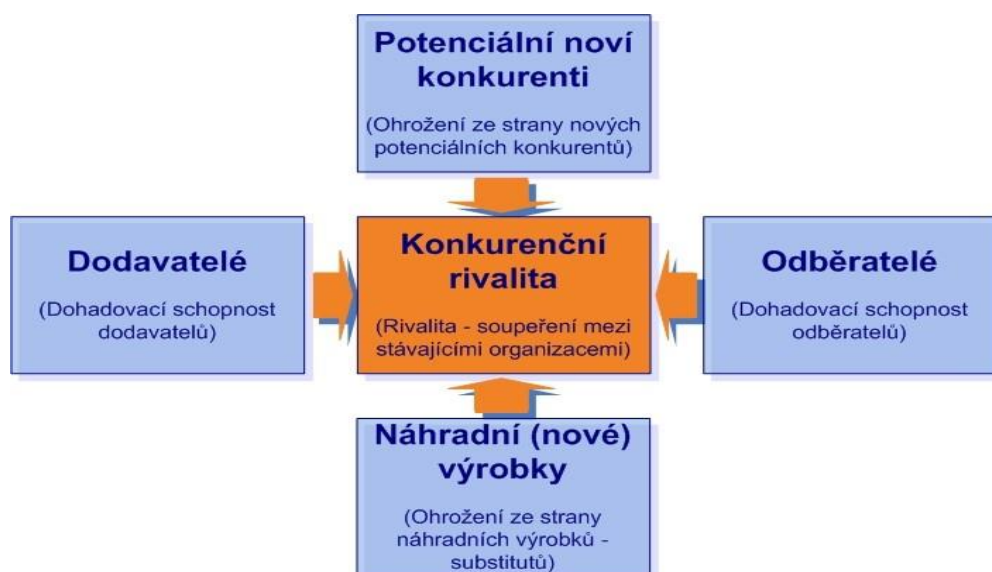
soupeřící podniky vnášejí do snahy o získání lepší pozice na trhu, konkurenční strategie a používaných nástrojů. Vyskytuje se zde velké množství faktorů, které ovlivňují velikost rivality mezi konkurenty v daném odvětví a patří sem zejména míra růstu trhu, vysoké fixní náklady, počet a velikost konkurentů a další (5, s. 49).

Vyjednávací síla dodavatelů

Síla a vliv dodavatelů zdrojů nezbytných pro daný obor může být podstatným ekonomickým faktorem, jelikož může vést ke snižování výnosnosti jednotlivých společností v daném oboru. Silní dodavatele může zmenšovat zisky svých odběratelů tím, že zvýší ceny vstupů nebo snížením jejich kvality. Tyto vlivy záleží především na velikost vyjednávací síly (5, s. 54).

Vyjednávací síla kupujících

Stejně tak jako vlivní dodavatelé mohou velice výrazně ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví, mohou tak i silní zákazníci vyvinout na podniky značně velký nátlak například požadování vyšší kvality (5, s. 54).



Obr. 1: Porterův model pěti sil (Zdroj: (4))

2.10.3 Relevantní trh

Vymezení trhu je výchozím krokem strategické analýzy. Na jeho základě bychom měli být schopni získat data o relevantním trhu, mezi které patří především odhad velikost

trhu, vývoj trhu v čase. Tyto údaje jsou velice důležité z důvodu poskytování podkladů pro určení vývojových tendencí trhu a tvoří tak základu pro odhad budoucích tržeb (28, s. 402).

Dalším krokem, který se vztahuje k vymezení relevantního trhu je analýza atraktivity trhu, která napomáhá k lepšímu poznání hrozeb a příležitostí, které jsou s daným trhem spojeny. Mezi základní faktory, které ovlivňují atraktivitu trhu patří zejména: růst a velikost trhu, intenzita přímé konkurence, substituce, bariéry vstupu, citlivost trhu na konjunkturu a struktura a charakter zákazníků a další (28, s. 402).

2.11 Analýza rizik

Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti (26, s. 95).

Riziko vyjadřuje míru ohrožení aktiva, míru nebezpečí, že se uplatní hrozba a dojde k nežádoucímu výsledku, které vede ke vzniku škody neboli nežádoucího následku. Vzniká tedy vzájemným působením hrozeb a aktiv (26, s. 99).

Riziko většinou neexistuje izolovaně, ale obvykle se jedná o určitou kombinaci rizik, které mohou ve svém dopadu představovat hrozbu pro daný subjekt. Analýza rizik probíhá v níže uvedených krocích:

- stanovení hranice analýzy rizik,
- identifikace aktiv,
- stanovení hodnoty a seskupování aktiv,
- identifikace hrozeb,
- analýza hrozeb a zranitelností,
- pravděpodobnost jevu,
- měření rizika (26, s. 112).

2.11.1 Stanovení hranice analýzy rizika

Jde o pomyslnou čáru, která odděluje aktiva, která budou zahrnuta do analýzy, od aktiv pasivních. Při stanovení hranice analýzy se vychází ze záměrů managementu, případně

z úvodní studie. Aktiva, která mají vzhledem k probíhajícímu procesu snižování rizik vztah k cílům managementu, budou zahrnuta do analýzy a budou ležet uvnitř hranice analýzy. Ostatní aktiva budou však mimo hranici analýzy aktiv (26, s. 102).

2.11.2 Identifikace aktiv

Identifikace spočívá ve vytvoření soupisu všech aktiv, která leží uvnitř hranice analýzy rizik. Při rozhodování o zařazení daného aktiva na soupis se uvede název aktiva a jeho umístění (26, s. 102).

2.11.3 Stanovení hodnoty a seskupování aktiv

Posuzování hodnoty aktiva je založeno na velikosti škody způsobené zničením či ztrátou aktiva. Obvykle se při stanovení hodnoty aktiva vychází z jeho nákladových charakteristik, avšak také výnosových charakteristik či jiné významné přínosy (26, s. 103).

2.11.4 Identifikace hrozeb

V této etapě analýzy rizik se identifikují hrozby, které přidají pro analýzy v úvahu. Provádí se tak, že se vybírají ty, které by mohly ohrozit alespoň jedno z aktiv subjektu. Pro identifikaci hrozeb lze vycházet ze seznamu hrozeb, sestavených dle literatury, vlastních zkušeností, průzkumu dříve provedených analýz (26, s. 103).

2.11.5 Analýza hrozeb a zranitelností

Každá hrozba se hodnotí vůči každému aktivu. U těch aktiv, na něž se hrozba může uplatnit, se určí úroveň hrozby vůči tomuto aktivu a úroveň zranitelnosti aktiva vůči této hrozbě. Při stanovení úrovně hrozby se vychází z faktorů jako nebezpečnosti, motivace a přístup. Při stanovení úrovně zranitelnosti se vychází z faktorů jako je například kritičnost či citlivost. Berou se zde však v úvahu také realizovaní protiopatření. Ta mohou snížit jak úroveň hrozby, tak úroveň zranitelnosti (26, s. 104).

2.11.6 Pravděpodobnost jevu

Někdy si nejsme jisti, zda jev, který zkoumáme, nastane. Jde o situaci, kdy určitý soubor podmínek nevede vždy ke stejnému výsledku. Pak se k popisu jevu doplňuje údaj, s jakou pravděpodobností tento jev může nastat (26, s. 104).

2.11.7 Měření rizika

Velikost rizika vyplývá z hodnoty aktiva, úrovně hrozby a zranitelnosti aktiva. Při rizikové analýze se pracuje s veličinami, které v mnoha případech není možné přesně změřit a jejich určení často spočívá na kvalifikovaném odhadu odborníka (26, s. 105)

2.12 Finanční analýza

Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace společnosti. Pomáhá zjistit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svá aktiva, zda je včas schopen splácet své závazky a mnoho dalších. Průběžná znalost těchto důležitých informací umožňuje manažerům správně se rozhodovat při získávání finančních zdrojů, při poskytování finančních úvěrů, rozdělování zisku a podobně (15, s. 17).

Hlavním cílem finanční analýzy je posouzení finančního zdraví společnosti v podobě likvidity, rentability a další. Zpracování finanční analýzy vyžaduje vstupní data, mezi které patří především účetní výkazy (16, s. 51).

Základem různých metod finanční analýzy jsou především finanční ukazatele. Finančním ukazatelem se rozumí číselné charakteristice ekonomické činnosti společnosti. K základním metodám, které se ve finanční analýze využívají, patří zejména ukazatele absolutní, poměrové, rozdílové a analýza tokových ukazatelů (15, s. 61).

2.12.1 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele patří mezi základní nástroje finanční analýzy. Analýza účetních dat za pomoci poměrových ukazatelů je jednou z nejpoužívanějších metod především proto, že umožňuje získat rychlý přehled o finanční situaci společnosti (15, s. 84).

Poměrové ukazatele jsou definovány jako podíl dvou položek, nejčastěji účetních výkazů, výkazu zisku a ztráty. Mezi hlavní poměrové ukazatele patří: rentability, likvidita, aktivita, zadluženost, ukazatele na bázi cash flow a provozní ukazatele (17, s. 41).

UKAZATELE RENTABILITY

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu, je měřítkem schopnosti dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu – to znamená schopnost společnosti vytvářet nové zdroje. Rentabilita je také formou vyjádření míry zisku, která slouží v tržní ekonomice jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu (15, s. 98).

Ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu – ROA

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA – returns on assets) nám vyjadřuje celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byli veškeré podnikatelské činnosti financovány. Ukazatel ROA hodnotí výnosnost celkového vloženého kapitálu a je využíván pro měření souhrnné efektivnosti (17, s. 59).

Vzorec pro výpočet:
$$\frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}}$$
 (16, s. 59).

Ukazatel rentability vlastního kapitálu – ROE

Ukazatel rentability vlastního kapitálu neboli ROE (Return on equity) hodnotí výnosnost kapitálu, který byl do společnosti vložen akcionáři či vlastníky. Růst tohoto ukazatele může znamenat, jestli jde o zlepšení výsledku hospodaření, zmenšení podílu vlastního kapitálu nebo také i o pokles úročení cizího kapitálu (17, s. 60).

Výpočet:
$$\frac{\text{EAT}}{\text{vlastní kapitál}}$$
 (16, s. 60).

Ukazatel rentability tržeb – ROS

Ukazatel rentability tržeb (ROS – return on sales) vyjadřuje poměry, které v čitateli obsahují výsledek hospodaření v různých podobách, ve jmenovateli obsahuje tržby, které jsou také různě upraveny pro účely analýzy. Do položky tržeb se nejčastěji zahrnují takové tržby, které tvoří provozní výsledek hospodaření. (17, s. 62).

Výpočet: $\frac{\text{EAT}}{\text{tržby}}$ (16, s. 62).

Ukazatel rentability celkového investovaného kapitálu – ROCE

Jde u ukazatel, který nám vyjadřuje míru zhodnocení veškerých aktiv společnosti, které jsou financovány vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem. Lze říci, že komplexně vyjadřuje efektivnost hospodaření společnosti (17, s. 60).

Výpočet: $\frac{\text{EBIT}}{(\text{vlastní kapitál} + \text{dlouh. závazky} + \text{dlouh. úvěry} + \text{rezervy})}$ (21, s. 3)

Ukazatel rentability nákladů – ROC

Ukazatel rentability nákladů (ROC – return on costs) slouží jako doplňkový ukazatel k rentabilitě tržeb. Slouží k relativnímu znázornění nákladů. Ukazuje, kolik korun nákladů musíme investovat, abychom dosáhli jedné koruny zisku (16, s. 98).

Výpočet: $\frac{\text{EBIT}}{\text{celkové náklady}}$ (21, s. 4)

UKAZATEL LIKVIDITY

Likvidita neboli platební schopnost je bezesporu nejdůležitějším poměrovým ukazatelem. Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Základní ukazatele pracují s položkami oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů. Do krátkodobých cizích zdrojů patří krátkodobé závazky a krátkodobé bankovní úvěry a finanční výpomoci (15, s. 91).

Ukazatel likvidity se dělí na 3 stupně:

- I. stupeň - ukazatel okamžité likvidity,
- II. stupeň - ukazatel pohotové likvidity,
- III. stupeň - ukazatel běžné likvidity (17, s. 55).

Okamžitá likvidita – ukazatel I. stupně

Ukazatel okamžité likvidity bývá také označován jako cash ratio a představuje nejužší vymezení likvidity. Vstupují do ní pouze nejlikvidnější položky z rozvahy. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je v rozmezí 0,2 – 0,5 (15, s. 92).

Výpočet: $\frac{\text{krátkodobé finanční prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$ (19, s. 115).

Pohotová likvidita – ukazatel II. stupně

Pro pohotovou likviditu platí, že čítec by měl být stejný jako jmenovatel, což znamená poměr 1:1 popřípadě 1,5:1. Z doporučených hodnot je patrné, že při poměru 1:1 by byla společnost schopna se vyrovnat se svými závazky, aniž by musela prodat své zásoby. Doporučená hodnota u toho ukazatele se pohybuje v rozmezí 1 – 1,5 (17, s. 56).

Výpočet: $\frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$ (20, s. 35).

Běžná likvidita – ukazatel III. stupně

Běžná likvidita nám udává, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé cizí zdroje společnosti. Při výpočtu běžné likvidity by měla být zvážena struktura zásob a jejich reálné ocenění vzhledem k jejich prodejnosti. Neprodejné zásoby pro výpočet toho ukazatele by měli být odečteny. Musí tu být také pečlivě zvážena struktura pohledávek, a to především z hlediska pohledávek po lhůtě splatnosti a nedobytných pohledávek, které by do výpočtu neměli vstupovat. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 1,5 – 2,5 (17, s. 56).

Výpočet: $\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$ (19, s. 114).

UKAZATEL AKTIVITY

S pomocí těchto ukazatelů lze zjistit, zda je velikost jednotlivých aktiv v rozvaze v poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám společnosti přiměřená (15, s. 103).

Doba obratu zásob

Výsledek nám určuje, jak dlouho jsou oběžná aktiva ve formě zásob. Obecně platí, že čím je vyšší obratovost zásob a kratší doba obratu zásob, tím lepší je finanční situace (17, s. 67).

Výpočet: $\frac{\text{zásoby}}{\text{denní tržby}}$ (15, s. 104).

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek nám udává, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek – což znamená, za jak dlouho jsou pohledávky v průměru splaceny (15, s. 105).

Výpočet: $\frac{\text{obchodní pohledávky}}{\text{denní tržby}}$ (15, s. 105).

Doba obratu závazků

Tento ukazatel vypovídá o tom, jak rychle jsou spláceny závazky společnosti. Obecně je známo, že doba obratu závazků, by měla být delší, než doba obratu pohledávek, aby nebyla narušena finanční rovnováha ve společnosti (17, s. 68).

Výpočet: $\frac{\text{obchodní závazky}}{\text{denní tržby}}$ (15, s. 105).

Obrat stálých aktiv

Jedná se o převrácený ukazatel relativní vázanosti stálých aktiv. Největší význam má při rozhodování o tom, zda pořídit další produkční investiční majetek. Nižší hodnota ukazatele je signálem pro výrobu, aby zvýšila využití (18, s. 75).

Výpočet: $\frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}}$ (22, s. 10).

Obrat celkových aktiv

Ukazatel je vyjádřen jako poměr tržeb k celkovému vloženému kapitálu (17, s. 67).

Výpočet: $\frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$ (22, s. 11).

UKAZATEL ZADLUŽENOSTI

Pojem zadluženost vyjadřuje skutečnost, že společnost k financování aktiv ve své činnosti využívá cizí zdroje – tedy dluh. V reálné ekonomice u velkých organizací nikdy

nepřichází v úvahu, aby společnost financovala veškerá svá aktiva pouze vlastního nebo naopak jen z cizího kapitálu (17, s. 64).

Ukazatel celkové zadluženosti

Obecně platí, že čím je vyšší hodnota toho ukazatele, tím je vyšší riziko věřitelů. Vysoká hodnota celkové zadluženosti může být z hlediska držitelů kmenových akcií výhodná tehdy, když je společnost schopna dosáhnout vyššího procenta rentability. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 30 až 60 %. Věřitelé obecně preferují nízké hodnoty (15, s. 85).

Výpočet: $\frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$ (15, s. 85).

Ukazatel koeficientu samofinancování

Jedná se o jeden z nejdůležitějších ukazatelů zadluženosti pro hodnocení celkové finanční situace. Ukazatel nám udává proporcii, ve které jsou aktiva organizace financovány penězi akcionářů (17, s. 65).

Výpočet: $\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$ (15, s. 86).

Ukazatel úrokového krytí

Úrokové krytí nám udává, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Ukazuje nám, jak velká je bezpečností polštář pro věřitele (17, s. 65).

Výpočet: $\frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{nákladové úroky}}$ (15, s. 87).

Ukazatel doby splácení dluhů

Tento ukazatel je založený na bázi CF. Vyjadřuje nám dobu, za kterou by byla společnost schopna vlastními silami z provozního CF splatit své dluhy (15, s. 87).

Výpočet: $\frac{\text{cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{provozní CF}}$ (15, s. 87).

2.13 Finanční plánování

Finanční plánování je proces rozhodování společnosti o rizicích, která jsou pro společnost zajímavá a ve kterých spatřuje i určité příležitosti, dále o rizicích, která jsou nezbytná. Finanční plánování si klade za úkol stanovit finanční cíle podniku, a především určit prostředky, jak těchto cílů dosáhnout. Cílem finančního plánování je tedy splnění obecného finančního cíle podniku, tedy maximalizace jeho tržní hodnoty (29, s. 745).

2.13.1 Finanční plán

Finanční plán je jedním z nejdůležitějších a z hlediska náročnosti na zpracování jedním z nejnáročnějších dílčích plánů. Vyplyvá to ze skutečnosti, že finanční plán je kvalitativním vyjádřením všech podnikatelských aktivit, které jsou zaměřené na provoz a růst podniku. Má integrující postavení v systému podnikových plánů, neboť se v něm spojují všechny dílčí plány podniku. Finanční plán podniku vychází z podnikové strategie a konkretizuje ji na zvolený časový horizont. Podle délky časového horizontu, na který se plán sestavuje, se jedná o dlouhodobý (strategický) finanční plán nebo krátkodobý (operativní) finanční plán (30, s. 318).

Tvorba finančního plánu je proces, kde předpokládá zpracování několika variant plánu a výběr varianty, která bude směřovat k dosažení definovaných cílů ve strategii společnosti. Každá varianta plánu by se měla nejdříve posuzovat z hlediska potřeby zdrojů financování. V případě, kde nejsou dostatečné disponibilní zdroje pro navrženou variantu, je nutné vypracovat variantu s doplněnými externími zdroji financování (30, s. 318).

2.14 Finanční aspekty mezinárodního podnikání

V současné době si jen velmi málo podniků dokáže představit své působení pouze na tuzemském trhu, protože představa vyšších zisků, vyšší tržní hodnoty nebo tržeb nutí stále více společností vstupovat na mezinárodní trhy. Výkon subjektu na mezinárodních trzích musí být určitým způsobem změřen a vyhodnocován, aby mohl být vytvořen určitý rámec pro zachycení mnohastranného charakteru konkurenční výhody. Výkonnost podniku je velmi proměnlivá, a to nejen na mezinárodních trzích, ale také v tuzemsku. Je důležité pro vysvětlení rozdílů výkonnosti podniku pochopit, jak lze měřit a hodnotit konkurenční

výhodu. Ke změření konkurenční výhody konkrétního podniku musí být manažer schopen zhodnotit výkon svého podniku a porovnat ho s konkurenty ve stejném odvětví a s průměrem odvětví (7, s. 115).

Některé metody financování mezinárodního obchodu se skoro neliší od těch, které jsou používány ve vnitřní ekonomice. Zvláštnosti mezinárodního podnikání vedly i ke vzniku některých specifických metod financování a specifických nástrojů používané v souvislosti se zajišťováním návratnosti použitých prostředků. Výběr nejvhodnější metody financování může pozitivně ovlivnit výsledky dosažené v obchodních operacích (10, s. 178).

2.14.1 Zdroje financování mezinárodního podnikání

Celosvětová ekonomika je ovlivňována rostoucím podílem mezinárodních aktivit. Velice důležité je v podniku způsob financování a plánování. Jak při zakládání, tak i v průběhu své podnikatelské činnosti řeší každý subjekt finanční prostředky a zdroje financování svých aktivit, a to i včetně investičních rozhodnutí, která ovlivňují finanční řízení v oblasti získávání zdrojů financování. Hlavními zdroji financování v ekonomické struktuře podnikatelského subjektu, rozlišujeme kapitál na vlastní a cizí (7, s. 123).

Externí zdroje financování

Potřeba financování je vyvolána v každém období vývoje společnosti. Pokud má podnik nedostatečné vlastní zdroje nebo se prostředky vyčerpají, je nucen získat další zdroje z dostupných forem, a to prostředním cizího kapitálu neboli dluhu. Jde tedy o externí zdroje financování (7, s. 124).

Rozhodování o zdrojích financování a použití cizího kapitálu umožňuje podnikatelským subjektům realizovat akce či investice, které jinak uskutečnit nelze. Individuálně se tyto zdroje financování přizpůsobují jednotlivým potřebám podniku. Za příčiny použití cizího kapitálu lze označit:

- Podnikatelský subjekt nedisponuje dostatečně velkým vlastním kapitálem nezbytným k založení podniku,
- Subjekt přechodně nedisponuje potřebným kapitálem v době, kdy ho potřebuje (například při vstupu na mezinárodní trhy),

- Použitím cizího kapitálu nevznikají jeho poskytovatelům žádná práva v přímém řízení podniku, zatímco přibíráním nových společníků soustřeďuje vlastní kapitál (7, s. 125).

Interní zdroje financování

Opomenout nelze ani financování podniku vlastními zdroji, mezi které se řadí základní kapitál, kapitálové fondy, fondy ze zisku, nerozdělený zisk z minulých let a výsledek hospodaření za běžné účetní období. Vlastní zdroje financování můžeme charakterizovat v rovinách otevřeného samofinancování, skrytého financování a financování přeměnami majetku. Výhodou je nižší zadlužování podniku a nevýhodou je nižší efektivita vynaložených prostředků (7, s. 127).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Následující kapitola se zabývá představením společnosti ZKL, a.s., která bude předmětem expanze na maďarský trh a základními informacemi o Maďarsku. Dále je zde zpracována strategická analýza zahrnující SLEPTE analýzu, Porterův model pěti sil, analýzu atraktivity trhu, finanční analýza společnosti a jsou zde vyhodnoceny hrozby a příležitosti společnosti.

3.1 Představení společnosti

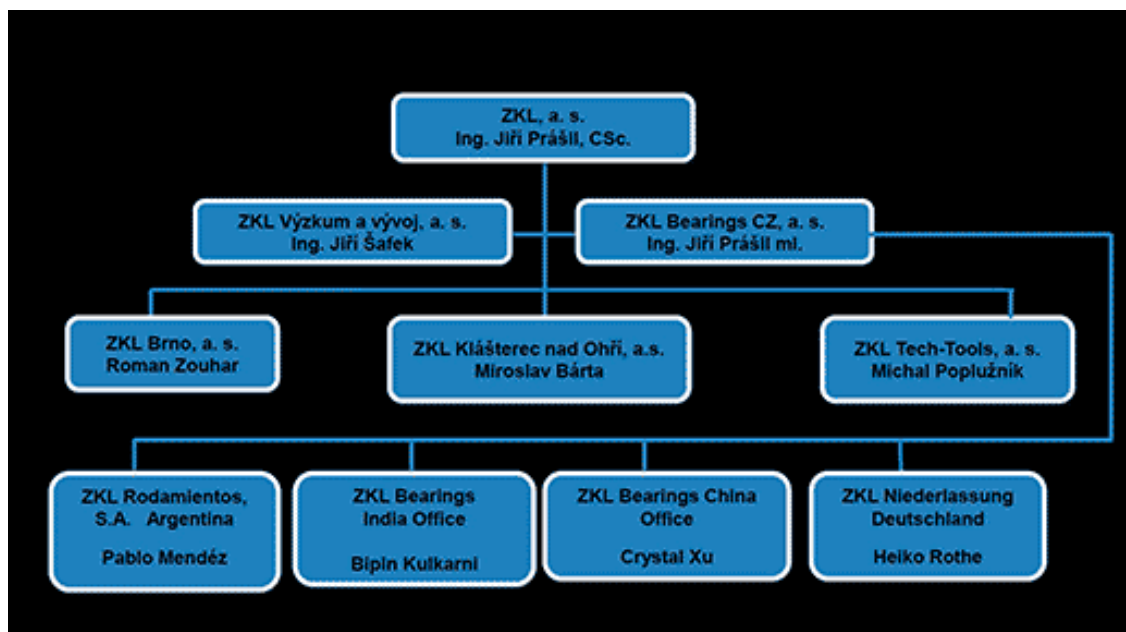
Akciová společnost ZKL, a.s. sjednocuje české ložiskové výrobce vyrábějící ložiska pod ochrannou známkou ZKL. Společnost byla založena v roce 1999 jako česká soukromá společnost integrující tři výrobní podniky: společnost ZKL Brno a.s., společnost ZKL Klášterec nad Ohří, a.s. a společnost Technic Tube, a.s. (dříve ZKL Hanušovice, a.s.) a dále specializované společnosti ZKL Výzkum a vývoj, a.s. a ZKL Bearings CZ, a.s. Výroba každé z těchto společností má velice hlubokou historii, zajišťují výrobní podniky kontinuitu vývoje a výroby valivých ložisek ZKL v České republice (32).

Koncern ZKL vznikl integrací českého ložiskového průmyslu s více než šedesátiletou tradicí, zajišťujících výzkum, vývoj, výrobu a prodej ložisek ZKL. Koncern ZKL je certifikován dle EN ISO 9001: 2000 (32).

Akciová společnost ZKL, a.s. tedy integruje české ložiskové výrobce vyrábějící ložiska pod ochrannou známkou ZKL, oblast prodeje, podpory a obsluhy koncových uživatelů zajišťuje ZKL Bearings CZ, a.s., která kromě přímého zaměření na partnery z OEM oblasti také spolupracuje s rozsáhlou sítí distributorů. Společnost je zaměřena také na obchodní skupiny:

- oblast střední a jižní Ameriky (Argentina, Brazílie, Kolumbie, Mexiko, a další),
- země blízkého východu, Indie a Austrálie,
- země Evropské unie a Afriky,
- dálný východ a USA,
- západní a střední Evropa (34).

Koncern ZKL je v současné době strukturován tak, aby mohl efektivně posilovat a rozvíjet svou konkurenceschopnost ve srovnání s předními celosvětovými výrobci ložisek. To znamená, že disponuje konstrukčně vývojovou základnou, dostatečnou výrobní kapacitou, a hlavně vzdělanými a kvalifikovanými pracovníky a stále se snaží dynamicky rozvíjet prodejní síť (32).



Obr. 2: Organizační struktura koncernu ZKL, a.s. (Zdroj: (31))

Výrobní portfolio společnosti ZKL, a.s. se skládá z výroby jednořadých a dvouřadých kuličkových ložisek, jednořadých kuželíkových a válečkových ložisek, axiálních ložisek, dvouřadých naklápacích kuličkových ložisek, válečkových, soudečkových, kuželíkových ložisek, speciálních ložisek a také ložisek pro kolejová vozidla a nová řada ložisek NEW FORCE a mnoha dalších (33).

Výše uvedený vyráběný sortiment standardních a speciálních ložisek značky ZKL plní veškeré požadavky zákazníků v široké oblasti jednotlivých průmyslových odvětví: Své produkty společnost ZKL, a.s. dodává například do odvětví: hutnictví, těžkého strojírenství, automobilového průmyslu, energetiky, dopravy, zemědělství a mnoha dalších (33).

Veškeré produkty společnost dokáže přizpůsobovat specifickým požadavkům odběratelů. Především pro odběratele z oblasti těžkého průmyslu jsou určena speciální velkorozměrová ložiska. Jde o příčně dělená válivá ložiska, jejichž konstrukce a

technologie výroby, jsou realizovány na speciálních válečkových ložiscích, do vnějšího průměru 900 mm a soudečkových ložiscích až do vnějšího průměru 1 600 mm (33).



Obr. 3: Dvouřadé kuličkové, axiální soudečkové a speciální ložisko (Zdroj: (33))

Společnost chce expandovat na maďarský trh, a to formou založení pobočky formou obdoby české společnosti s ručením omezeným - Kft. Hlavní motivace vstupu na maďarský trh je získání tamního zastoupení pro hladký průběh obchodu. Jelikož společnost již nyní dodává své produkty na maďarský trh, založením pobočky se společností ZKL, a.s. může dostat zvýšení prodejů svých produktů.

Hlavním zákazníkem společnosti budou zákazníci v oblasti energetiky, výroby jeřábů, železničního sektoru a zemědělství.

3.2 Strategická analýza

V následující kapitole budou popsány všeobecné informace o Maďarsku. Dále bude provedena analýza makroprostředí maďarského trhu za pomoci analýzy SLEPTE. V další řadě bude provedena analýza mikroprostředí prostřednictvím Porterova modelu pěti sil, analýza atraktivita trhu a v poslední řadě budou vyhodnoceny příležitosti a hrozby společnosti ZKL, a.s.

3.2.1 Všeobecné informace o Maďarsku

Maďarsko je vnitrozemním státem, který sousedí se Slovenskem, Rumunskem, Ukrajinou, Rakouskem, Chorvatskem, Slovinskem a Srbskem. Maďarsko svůj název užívá od roku 2012, kdy předtím se země jmenovala Maďarská republika. Maďarsko je

členem NATO, Evropské unie a dalších mezinárodních organizací. Hlavním městem Maďarska je Budapešť, vzniklo spojením dvou měst, Budy a Peště. Úředním jazykem je maďarština a měnou jsou maďarské forinty. Hlavou státu je prezident János Áder od května roku 2012 (35).

Maďarské má na svém území k dispozici přírodní zdroje, mezi které patří bauxit, uhlí a zemní plyn. Mezi hlavní vyvážené produkty této země se řadí stroje, chemické látky, potraviny a elektrická a elektronická zařízení (35).

3.2.2 SLEPTE analýza

Analýza SLEPTE zkoumá jednotlivé vnější faktory, které mohou společnost ovlivňovat na maďarském trhu. Patří mezi ně faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické, technické a technologické a ekologické.

SOCIÁLNÍ FAKTORY

V Maďarsku, přesněji v hlavním městě Budapešť s nacházejí 4 nestátní vysoké školy s ekonomickým zaměřením a jedna nestátní vysoká škola s inženýrsko-technickým oborem a několika dalšími včetně ekonomického. Jelikož v Maďarsku jsou skoro všechny školy soukromé (nestátní), lze předpokládat, že studenti, kteří zde studují, mají zájem o své vzdělání a dá se tedy předpokládat, že budou mít zájem své znalosti při či po ukončení studia uplatnit v nějaké společnosti. Všechny tyto školy mají jak bakalářský, tak i inženýrský stupeň studia (36).

Budapest University of Technology and Economics, studuje v letošním roce 14 000 studentů, z toho přibližně 800 studentů je ze zahraničí z 50 různých národností. Tato vysoká škola je jediná v Budapešti, která má obor zaměřený také na strojní inženýrství (37).

Andrássy Universität Budapest je vysoká škola, která byla založena v roce 2001 a je to jediná škola, ve které je výuka pouze v německém roce mimo německy mluvící státy. Tuto školu momentálně navštěvuje přes 250 studentů (38).

Budapest Business School – University of Applied Sciences studuje přes 16 000 studentů v nejrozličnějších ekonomických oborech, z čehož se jeden zabývá také životním prostředím (39).

Budapest Metropolitan University studuje dnešním rokem přes 7 000 studentů z více jak 50 států a tří kontinentů. Tato vysoká škola má také velký počet ekonomicky či obchodně zaměřených studijních programů (40).

Corvinus University of Budapest navštěvuje přibližně 14 000 studentů na třech různých fakultách (41).

Vzhledem k tomu, že se v Budapešti nachází dostatek škol se zaměřením jak na strojírenství, tak na ekonomiku či obchod, je zde díky tomu velká pravděpodobnost k nalezení vhodných zaměstnanců pro budoucí pobočku, kterou se společnost chystá v tomto městě založit.

LEGISLATIVNÍ FAKTORY

Maďarsko stejně jako Česká republika jsou členskými zeměmi Evropské unie a velká část jejich vzájemných vztahů je tudíž upravena právními normami EU. Mezi dvě hlavní normy v ekonomické oblasti patří smlouvy:

- Smlouva o zamezení dvojího zdanění (vstoupila v platnost 27.12.1994),
- Dohoda o podpoře vzájemné ochrany investic (vstoupila v platnost 25.5. 1995).

Od roku 2018 je v Maďarsku nejvyšší základní sazby DPH v EU. Zdanění práce je tudíž spolu s Francií třetí nejvyšší ze zemí EU. Základní sazba DPH činí 27 %. Ještě před třemi lety byla sazba DPH 20 %, ale během ekonomické krize tak Maďarsko nejvíce zvýšilo svou sazbu. Mají zavedeny i dvě snížené sazby DPH a to 18 % a 5 %. Povinnost k registraci daně z přidané hodnoty vzniká při ročním obratu vyššího nad 5 miliónů forintů – 17 142 eur (42).

Daň z příjmů fyzických osob je rovna pro všechny a činí 15 %. V souhrnu každý zaměstnanec odvádí na zdravotním, důchodovém a nemocenském pojištění 18,5 % své hrubé mzdy. Zaměstnavatel dále odvádí v souhrnu na povinném pojistném za svého zaměstnance dalších 18,5 % (42).

Níže uvedená tabulka č. 1 uvádí přehled daní a jejich sazba pro Maďarsko.

Tab. 1: Přehled daní (Zdroj: Vlastní zpracování dle (42))

Daň	Sazba
Korporátní daň	10/19 %
Daň z dividend nerezidentům	16 %
Daň z příjmu jednotlivců (progresivní daň)	16 %
DHP (Základní, snížené)	27/18/5 %
Sociální a zdravotní pojištění - zaměstnanec	18,5 %
Sociální a zdravotní pojištění - zaměstnavatel	18,5 %

Daň pro malé společnosti je rozdělena do různých skupin:

- „KATA“ – položková daň pro malé a střední podniky, limit příjmů pro výběr KATA byl stanoven na 12 milionů HUF příjmů z podnikání, od 8 milionů vzniká povinnost platit DPH,
- „KIVA“ – daň malých podnikatelů, počet zaměstnanců nepřekračuje 50 osob a je daň je snížena ze 14 % o jedno procento,
- „EVA“ – zjednodušená podnikatelská daň, která činí 37 % z daňového základu, a to do výše příjmů 30 milionů HUF,
- „TAO“ – daň z příjmů právnických osob, daň ve výši 10 % (42).

Právní forma podnikání v Maďarsku

Mezi základní právní formy podnikání v Maďarsku patří obdoba společnosti s ručením omezeným, akciová společnost, komanditní společnost, veřejně obchodní společnost a pobočka zahraniční společnosti.

Společnost s ručením omezeným se nazývá *Korlátolt felelősségű társaság* se zkratkou **Kft**. Minimální základní kapitál je stanoven na částku 1 558 EUR ke dni 24.4. 2019. Společnost může mít libovolný počet společníků a ze základního kapitálu musí být splaceno alespoň 50 % (14).

Akciová společnost se v Maďarsku nazývá *Részvénytársaság* se zkratkou **Zrt**. Její základní kapitál činí 63 305 EUR ke dni 24.4. 2019. Polovina základního kapitálu nebo

30 % se musí splatit v hotovosti. Výše podílů je libovolná částka dělitelná 10 000 HUF. Tato právní forma může mít také libovolný počet společníků (14).

Místo české **komanditní společnosti** si zde založíte *Betéti társaság* – **Bt.** a **veřejnou obchodní společnost** nahrazuje *Közkereseti társaság* – **Kkt.** Podmínky působení na trhu jsou podobné jako u těchto společností na našem území (14).

EKONOMICKÉ FAKTORY

V následující tabulce č. 2 se nachází základní makroekonomické ukazatele za sledované období od roku 2013 až po 2017.

Z tabulky je patrné, že za zvolené období je viditelný nárůst HDP. Roční nárůst HDP v roce 2017 stoupl oproti roku 2016 na 4 %. Inflace v Maďarsku má kolísavý trend, avšak v roce 2017 je výše inflace 2,4 %, což lze označit za zdravou výši inflace. Je zde patrné, že od roku 2013 dochází ke kontinuálnímu snižování míry nezaměstnanosti, z 10,2 % nezaměstnanost za 4 roky klesla o 6 %, což značí, že míra uplatnění v Maďarsku se zvyšuje.

Tab. 2: Základní makroekonomické ukazatele (Zdroj: Vlastní zpracování dle (42))

Základní ukazatele	2013	2014	2015	2016	2017
HDP (mld. EUR)	101,2	104,2	108,7	112,4	123,5
Roční HDP na obyvatele (EUR)	9 523,6	10 290	10 429,4	11 243	12 140
Roční nárůst HDP (%)	2,1	4,2	3,4	2,2	4
Inflace (%)	1,7	-0,2	-0,1	0,4	2,4
Míra nezaměstnanosti (%)	10,2	7,7	6,8	5,1	4,2
Základní úroková sazba (MNB)	3	2,1	1,35	0,9	0,9

Průměrná hrubá mzda v prosinci 2017 v Maďarsku činila 327 713 HUF činí 26 443 Kč. Oproti roku 2016 je zde nárůst o 13,5 %. Průměrná čistá mzda pak činila 217 900 HUF, při výše zmíněném kurzu 17 582 Kč. Podle průzkumu v roce 2017, průměrná čistá mzda V porovnání s Českou republikou, průměrná hrubá mzda činila ve stejném roce 31 646 Kč, což je více o 5 000 Kč než v Maďarsku (42).

V následující tabulce č. 3 jsou viditelné výsledky zahraničního obchodu mezi Českou republikou a Maďarskem. Do Maďarska se vyváží o čtvrtinu větší množství zboží, než se dováží do České republiky.

Tab. 3: Výsledky zahraničně obchodní výměny (Zdroj: Vlastní zpracování dle (42))

Výsledky zahraničně obchodní výměny mezi Českou republikou a Maďarskem (v tis. EUR)				
Rok	Vývoz	Dovoz	Obrat	Saldo
2015	4 221 256	3 009 249	7 230 505	1 212 007
2016	4 217 358	3 010 558	7 227 916	1 206 800
2017	4 618 676	3 436 508	8 055 184	1 182 168

Zahraničně obchodní výměna České republiky s Maďarskem se v roce 2017 vyvíjela velice pozitivně, bylo také dosaženo rekordního obratu ve výši 8,055 mld. EUR v historii vzájemných vztahů od vzniku České republiky. Obrat se oproti roku 2016 zvýšil o 11,4 %, export o 9,5 % a import o 14,1 %.

V níže uvedené tabulce č. 4 jsou vyjmenovány položky, které se z České republiky do Maďarska nejvíce vyváží, spolu s hodnotami v tis. EUR. Mezi těchto 10 nejvyváženějších položek patří taky produkty společnosti ZKL, a.s.

Tab. 4: Položky českého vývozu do Maďarska (Zdroj: Vlastní zpracování dle (42))

TOP 10 položek českého vývozu do Maďarska v roce 2017	Hodnota v tis. EUR
Silniční vozidla	888 601
Elektrická zařízení, přístroje a spotřebiče	563 597
Stroje a zařízení všeobecně užívané v průmyslu	389 286
Zařízení k telekomunikaci a záznamu	235 011
Kovové výrobky	234 295
Různé výrobky	193 705
Kancelářské stroje	162 803
Železo a ocel	152 045

Organické chemikálie	135 351
Silice a vonné látky	129 534

POLITICKÉ FAKTORY

Maďarsko je parlamentní republika, zastupitelská demokracie, s více stranickým systémem. Výkonnou moc má vláda v čele s premiérem. Maďarské politické popředí bylo redukováno postupem času a dnes mu dominuje několik politických stran. Maďarsko je členem nejvýznamnějších mezinárodních organizací, jako je například OECD, NATO a další. Jelikož je Maďarsko členem EU, stejně tak i Česká republika, tudíž mezi těmito státy není žádná překážka ve vzájemném mezinárodním obchodu (42).

Maďarský Parlament je jednokomorový a vláda je založena na čtyřech základních pilířích, kterými jsou konkurenceschopnost, národní identita, demografie a společnosti založené na práci (42).

TECHNICKÉ A TECHNOLOGICKÉ FAKTORY

Jelikož se jedná o globální produkt, kde konkurence vyrábí stejné produkty, rozhodující v tomto specifickém odvětví je pak rychlost obrábění, jakost vstupního materiálu a finálního výrobku, přesnost seřízení obráběcích strojů. Společnost, která dokáže nejrychleji, nejpresněji a v nejvyšší jakosti vyrobit daný produkt, má nejvyšší šanci v tomto specifickém odvětví uspět.

Společnost ZKL, a.s. díky poptávce po produktech stále rozšiřuje produktové portfolio o nejrůznější druhy velkorozměrových ložisek, kde jejich výroba vyžaduje mnohem náročnější výrobní procesy a technologie. Jelikož některé druhy ložisek nemohou být vyráběny na stejných strojích, společnost díky novým technologiím je schopna vyrobit ložiska až do průměrů 1600 milimetrů. Proto společnost stále provádí různé investiční projekty za účelem získání nových, vylepšených obráběcích strojů spolu s neustálými inovacemi ve výrobních procesech.

Koncern ZKL má svůj vlastní výzkum a vývoj, kde se řeší technický rozvoj inovačního procesu a rozšiřování výrobního sortimentu. V rámci tohoto vývoje společnost provádí

analýzu vnitřní geometrie valivých ložisek, výpočty napětí a zdokonalování užitných parametrů všech typů ložisek.

EKOLOGICKÉ FAKTORY

Každý stakeholder společnosti – dodavatelé či odběratelé i samotná společnost si žádá co nejvíce ekologicky šetrný výrobní proces či výrobky. Především na západě se klade velký důraz na společenskou odpovědnost organizací neboli *Corporate social responsibility*. Do této kategorie spadá také odpovědnost za trvale udržitelný rozvoj a stav životního prostředí, ke kterému se společnost snaží být co nejvíce šetrná. Tento zájem o šetrnost k životnímu prostředí roste nejen v České republice, ale také ve státech východní Evropy, což je velice pozitivní stav.

V roce 2017 společnost ZKL a.s. získala certifikát ISO 14001:2015, což je systém environmentálního managementu, který umožňuje realizaci efektivního systému řízení šetrného k životnímu prostředí. V praxi to znamená jediné – aby řízení společnost zatěžovala životní prostředí co nejméně. Tento certifikát také dává velice objektivní důkaz o tom, že společnost vnímá odpovědnost k životnímu prostředí. Především tímto krokem se chce společnost lépe prosadit na maďarský trh (32).

3.2.3 Porterův model pěti sil

Tato podkapitola popisuje Porterův model pěti sil, které působí na mikrookolí společnosti ZKL, a.s.

Hrozba substitučních výrobků

Jelikož ložisko je velice specifickým produktem, jehož princip zůstává po desetiletí neměnný, charakteristika vyráběných produktů společnosti ZKL, a.s. zaručuje minimální hrozbu vstupu nových substitutů. Jelikož obecně ložisko se nedá nahradit jiným produktem. Může se však změnit kvalita, či možnosti těchto produktů z hlediska pevnosti, velikosti, nosnosti a také výkonu či životnosti. Společnost ZKL, a.s. se také stále více specializuje na velkorozměrná ložiska pro těžební průmysl či energetiku. Pro tyto druhy produktů platí nenahraditelnosti novými substituty dvojnásobně.

Rivalita mezi konkurenčními podniky

Společnost ZKL, a.s. je největší český výrobce valivých ložisek, který působí na tuzemském trhu, a hlavně těží z dlouholeté tradice výroby, vlastního výzkumu a vývoje. Mezi českými výrobci společnost nemá žádného výraznějšího konkurenta, protože výroba valivých ložisek je jak technologicky i materiálově náročná, především však výroba velkorozměrových ložisek.

Jelikož se jedná o velice specifické odvětví, které je velice nákladné na výzkum a vývoj, v každé zemi není společnost, která se zaměřuje na výroby speciálních velkorozměrových ložisek, tudíž konkurence působí globálně.

Na tuzemském trhu působí opravdu pouze pár českých výrobců, kteří se zaměřují na právě tyto atypická ložiska či zakázkovou výrobu. Jde především o společnost VUVL a.s., tato společnost má také částečně společnou historii se společností ZKL, a.s. Další konkurenční českou společností je SLB, s.r.o. Tato společnost má působiště a zaměřuje se na klasická, ale i speciální ložiska. Na českém trhu se dále také nachází společnost GTW Technik s.r.o. a GTW Bearings, s.r.o.

Mezi hlavní světové konkurenty společnosti ZKL, a.s. patří společnost SKF Group, jedná se o švédskou společnost, která má silné zázemí, a především mezinárodní působnost a také dlouholetou tradici kontinuálního vývoje a výroby. To samé platí pro společnost Schaeffler Group, pod kterou spadají LUK, INA a FAG. Jedná se o německou společnost, která byla založena již v roce 1946. Další největší konkurenční společností je americký TIMKEN Group a také dvě japonské společnosti NSK a NTN Corporation.

Pro český průmysl je tudíž velký úspěch zařadit společnost ZKL, a.s. ke světovým gigantům ve výrobě speciálních ložisek a stále jim dokáže konkurovat, především díky neustálým inovacím a investováním do strojního vybavení. Cenově jsou výrobky ZKL, a.s. velice dobře srovnatelné s konkurenčními cenami, tudíž společnost nemá žádný problém s dovážením produktů či expandováním na zahraniční trhy, jak do Evropy, tak mimo. Jde zde hlavně především o to, že ZKL, a.s. je v Evropě chápána jako dlouholetá tradice ve výzkumu, vývoji a výrobě právě těchto speciálních ložisek.

Co se však týče konkurenční rivalry na globálních trzích, je zde vysoká a společnost musela a stále musí velice dobře pracovat na tom, aby se i mimo evropský trh dostala do povědomí koncovým zákazníkům, kde jde především o například strojní společnosti a jiné, jako výrobce valivých a speciálních ložisek, který je kvalitou srovnatelný s největšími konkurenty.

Avšak vzhledem k neustálému rostoucímu objemu zakázek ze zahraničí a účasti na mezinárodně uznávaných strojírenských veletrzích či výstavách lze společnost považovat za člena světové elity v oblasti vývoje, výzkumu, a hlavně výroby speciálních ložisek. To je také důvod, proč společnost neustále expanduje na zahraniční trhy.

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Hrozby vstupů nových konkurentů je sice reálná, ale velice malá. Výroba valivých ložisek je totiž velice technologických náročný proces, u kterého je zapotřebí mít vysoký vstupní kapitál. Potenciální konkurent by měl taktéž vysoké fixní a vstupní náklady, kde návratnost této investice by byla velice zdoluhavá. Po celém světě, jak již bylo zmíněno výše, je pouze pár společností, které mají za předmět podnikání právě výrobu valivých ložisek, možná i z hlediska toho, že jde opravdu o vysoce náročnou investici v podnikání.

Vyjednávací síla dodavatelů

Od kvality dodávaného materiálu společnosti ZKL, a.s. se odvíjí jakost a výkonnost produktů společnosti. Proto jsou požadavky na vhodný výběr dodavatele a surovin společnosti ZKL, a.s. velice striktní. Každý potenciální dodavatel společnosti musí projít výběrovým řízením, ve kterém je především zkoumána kvalita materiálu, dodržování stanovených termínů, rychlost objednávek či reklamací a podobně.

Společnost ZKL, a.s. tudíž spolupracuje pouze s dodavateli, které má prověřené a jsou pro ni již stálými dodavateli po dobu několika let. Právě z tohoto důvodu z hlediska konkurence a strategie, si společnost přála nezmiňovat jména svých dodavatelů. Považuje toto za obchodní tajemství.

Vyjednávací síla kupujících

Mezi hlavní odběratele společnosti ZKL, a.s. se řadí především velké podniky průmyslových odvětví, odvětví dopravy, koncoví zákazníci v oblasti energetiky a strojírenství, železničního či zemědělského sektoru. Mezi největší české odběratele patří v první řadě v energetickém odvětví společnost ČEZ a Dalkia, které od společnosti odebírají komponenty do čerpadel, turbín, větrných elektráren a podobně. Mezi další důležité zákazníky patří Škoda Transportation, Škoda Electric, společnost OKD a mnoho dalších. Z výše uvedených informací je tedy patrné, že zákazníci společnosti ZKL, a.s. jsou převážně velké vážené společnosti, jejichž vyjednávací síla je vysoká. Avšak na druhou stranu ZKL je stále jediným významným výrobcem speciálních velkorozměrových ložisek ve střední a východní Evropě, tudíž se nachází v zóně, která je v porovnání s ostatními výrobci méně náročná na některé druhy nákladů.

Na maďarském trhu společnost dodává svá speciální ložiska do společnosti Confidenza KFT a EBT Euro-Borsod Trade.

Společnost ZKL, a.s. má však jediného odběratele z technického pohledu, a to sesterskou obchodní společnost ZKL Bearings CZ, a.s. Tato společnost zajišťuje oblast prodeje, obsluhy a podpory koncového zákazníka a také spravuje obsáhlou síť autorizovaných distributorů.

3.3 Analýza atraktivity trhu

V následující kapitole bude provedena analýza atraktivity trhu. Bude zde rozebrána problematika růstu trhu a jeho velikosti, intenzita přímé konkurence, průměrná rentabilita odvětví, dále bariéry vstupu, možnosti substituce, citlivost trhu na konjunkturu, struktura zákazníků a také vliv prostředí.

3.3.1 Růst trhu

Potenciální růst trhu je spjatý do jisté míry s problematikou obnovitelných zdrojů a využíváním například větrných elektráren, k jejichž výstavbám se uchyluje čím dál tím více zemí.

Jelikož je společnost navázána svojí výrobou na železniční sektor, kde se hojně využívají ložiska typu New Force je růst toho trhu spjatý i s další výstavbou železnic po celém světě. Společnost se dále podílí svými výrobky na výrobě velkých jeřábů, které se také využívají v přístavech, tudíž jsou nedílnou součástí lodní dopravy, která je nejrozšířenější dopravou na světě.

3.3.2 Velikost trhu

Velikost trhu, na kterém společnost ZKL, a.s. může působit, byla shrnuta výše v Porterově analýze. Jelikož jde o velice specifický druh produktu, který je velice nákladný ze strany výzkumu, vývoje a také výroby, dá se říci, že velikost trhu je celosvětová, jelikož výrobky společnosti se prodávají téměř po celém světě.

3.3.3 Intenzita přímé konkurence

Na českém trhu si společnost ZKL, a.s. snaží udržet vedoucí pozici a také výsadní postavení největšího českého konkurenta ve výrobě valivých ložisek a na tuzemském trhu sobě nemá žádného rovného konkurenta. Avšak jak již bylo výše zmíněno, na globalizovaném trhu se společnost setkává s konkurencí jako je Schaffler, FAG, TIMKEN a další. Tudíž na světovém trhu je intenzita konkurence silná, avšak společnost ZKL, a.s. má téměř po celém světě distribuční síť svých produktů.

3.3.4 Bariéry vstupu

Jelikož výzkum, vývoj a celková výroba produktu, který společnost ZKL, a.s. vyrábí, tudíž valivých a speciálních velkorozměrových ložisek je finančně vysoce nákladná, bariéry vstupu do odvětví, jsou tedy velice výrazné. Na příklad stroj SPR neboli soustruh na soudečková ložiska má pořizovací cenu 1 500 000 Kč. Stroj BERTIEZ, jde o francouzský stroj na soustružení a broušení velkorozměrových kroužků a jeho pořizovací cena činí 32 000 000 Kč. S ohledem na výše zmíněné částky je patrné, že jednou z hlavních bariér vstupu na trh, kde se pohybuje společnost ZKL, a.s. je zejména kapitálová náročnost.

3.3.5 Možnosti substituce

Valivá ložiska jsou velice specifickým produktem a svým využitím jsou jakýmkoliv jiným výrobkem nenahraditelná. Tudíž charakteristika vyráběných produktů společnosti ZKL, a.s. garantuje minimální hrozbu vstupů nových substitučních výrobků. Navíc společnost se nadále specializuje na vývoj a výrobu velkorozměrových ložisek pro těžební průmysl a oblast energetiky, které jsou opravdu nenahraditelné.

3.3.6 Citlivost trhu na konjunkturu

Trh bude citlivý v případě globální krize či útlumu těžebního průmyslu či oblasti energetiky. Největším odběratelem společnosti v Evropě je společnost zaměřená na větrné elektrárny Siemens Gamesa a největší distribuční síť je společnost ZVL Italia S.p.A.

3.3.7 Struktura zákazníků

Co se týče zákazníků, z technického hlediska má společnost pouze jednoho odběratele, sesterskou společnost ZKL Bearings CZ. Z hlediska konkurence a zákazníků může být trh definován či označen jako oligopol, kdy na trhu působí pouze pár dodavatelů a odběratelů.

Mezi hlavní odběratele společnosti patří především velké společnosti z oblasti energetiky, průmyslu či dopravy, jejich počet není příliš vysoký a mají nižší citlivost na ceny, jejich vyjednávací kupní síla je však na vysoké úrovni.

3.3.8 Vliv prostředí

Na daném trhu má vliv hospodářský cyklus a ekonomická situace v dané zemi. V případě, kdy prochází země recesí, má tato skutečnost negativní vliv na toto specifické odvětví. Na druhou stranu může být ekonomika v konjunkturu v jiné zemi, což by mohlo propad na trhu v zemi, která se nachází v recesi vykompenzovat.

V následující tabulce č. 5 je provedeno celkové hodnocení atraktivity trhu.

Tab. 5: Hodnocení atraktivity trhu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Kritérium	Váha	Bodové hodnocení kritéria atraktivity							Váha × Body
		Negativní			Průměr	Pozitivní			
		0	1	2		3	4	5	
Růst trhu	3				X				9
Velikost trhu	3					X			12
Intenzita konkurence	4			X					8
Bariéry vstupu	2						X		10
Možnosti substituce	2							X	12
Citlivost na konjunkturu	2		X						2
Struktura zákazníků	2					X			8
Vliv prostředí	3			X					6
Celkem									67

Maximální dosažitelný výsledek je 126 bodů, obdrženy počet bodů je 67, což představuje více než 50 %, tudíž výslednou atraktivitu trhu hodnotíme jako mírně nadprůměrnou.

3.4 Finanční analýza

V této kapitole bude provedena finanční analýza za pomoci využití základních poměrových ukazatelů likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti pro zjištění finanční situace společnosti ZKL, a.s.

3.4.1 Analýza likvidity

V níže uvedené tabulce č. 6 je uvedena likvidita společnosti ZKL, a.s. v období od roku 2011 do roku 2015. Z tabulky je patrné, že okamžitá likvidita má ve sledovaném období kolísající trend a nevyskytuje se v doporučených hodnotách, kterými jsou 0,2 – 0,5. Je to především z důvodu nízké hodnoty krátkodobých finančních prostředků. Jelikož jsou

hodnoty menší než nejnižší doporučená hodnota, značí to fakt, že společnost není schopna splatit své právě splatné závazky.

Pohotová likvidita ve sledovaném období se v doporučených hodnotách nenachází. Díky nízké hodnotě zásob se společnost nemůže spoléhat na jejich odprodej, který by vedl ke zvýšení pohotové likvidity.

Běžná likvidita společnosti ve sledovaném období opět dosahuje nízkých hodnot a nepohybuje se v doporučených hodnotách. Tyto hodnoty jsou velice rizikové, jelikož je obrat krátkodobých závazků vyšší než obrat oběžných aktiv.

Tab. 6: Analýza likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování)

(tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Krátkodobé finanční prostředky	277	475	362	2 244	1 656
Krátkodobé závazky	104 608	108 161	112 936	118 998	114 830
Okamžitá likvidita	0,0026	0,0044	0,0032	0,0189	0,0144
Oběžná aktiva	89 929	86 895	75 227	100 433	110 445
Zásoby	47	36	37	22	44
Krátkodobé závazky	104 608	108 161	112 936	118 998	114 830
Pohotová likvidita	0,8592	0,8031	0,6658	0,8438	0,9614
Oběžná aktiva	89 929	86 895	75 227	100 433	110 445
Krátkodobé závazky	104 608	108 161	112 936	118 998	114 830
Běžná likvidita	0,8597	0,8034	0,6661	0,8440	0,9618

3.4.2 Analýza rentability

V následující tabulce č. 7 se nachází výsledky analýzy rentability. Hodnoty níže uvedených ukazatelů rentability nedosahují doporučených hodnot z důvodu ztrátovosti v podnikání v některých sledovaných letech. Hodnoty se zdají být zmatečné, jelikož EBIT je záporný a EAT naopak kladný. Je tomu tak z důvodu, protože ovládající osoby ve společnosti kupovali akcie společnosti, které se pak promítli ve finančním výsledku hospodaření jako kladné hodnoty.

Tab. 7: Analýza rentability (Zdroj: Vlastní zpracování)

(tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
EBIT	-2 948	-946	-2 631	7 707	-2 305
Celková aktiva	978 926	983 409	986 286	873 484	870 546
ROA	-0,30 %	-0,10 %	-0,27 %	0,88 %	-0,26 %
EAT	1 751	4 735	3 776	-111 278	2 269
Vlastní kapitál	857 816	857 211	854 110	737 038	739 248
ROE	0,20 %	0,55 %	0,44 %	-15,10 %	0,31 %
EAT	1 751	4 735	3 776	-111 278	2 269
Tržby	37 199	40 268	40 046	37 434	36 368
ROS	4,71 %	11,76 %	9,43 %	-297,26 %	6,24 %
EBIT	-2 948	-946	-2 631	7 707	-2 305
Vlastní kapitál	857 816	857 211	854 110	737 038	739 248
Dlouhodobé závazky	14 435	14 734	14 791	14 883	14 515
Dlouhodobé úvěry	0	0	0	0	0
Rezervy	1 838	3 165	4 296	2 530	1 915
ROCE	-0,34 %	-0,11 %	-0,30 %	1,02 %	-0,31 %

3.4.3 Analýza aktivity

Tabulka č. 8 udává přehled o ukazatelích aktivity. Obrat celkových aktivit se nachází pod hranicí doporučených hodnot, tudíž má společnost tyto hodnoty na velice nízké úrovni. Společnost však svá aktivita snížit nemůže, jelikož se jedná o výrobní společnost, která je kapitálově zatížená a veškerá svá aktiva využívá k tvorbě zisku.

Obrat stálých aktiv ve sledovaném období má mírně rostoucí tendenci. Doba obratu pohledávek i závazků dosahuje velice vysokých hodnot. Tyto hodnoty jsou zapříčiněny nízkými denními tržbami.

Tab. 8: Analýza aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování)

(tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby	37 199	40 268	40 046	37 434	36 368
Celková aktiva	978 926	983 409	986 286	873 484	870 546
Obrat celkových aktiv	0,0380	0,0409	0,0406	0,0429	0,0418
Tržby	37 199	40 268	40 046	37 434	36 368

Stálá aktiva	884 189	886 189	900 343	763 292	748 584
Obrat stálých aktiv	0,0421	0,0454	0,0445	0,0490	0,0486
Obchodní pohledávky	23 381	21 815	28 550	51 427	54 881
Denní tržby	103	112	111	104	101
Doba obratu pohledávek (dny)	226	195	257	495	543
Obchodní závazky	64 780	66 274	65 996	64 882	66 406
Denní tržby	103	112	111	104	101
Doba obratu závazků (dny)	627	592	593	624	657

3.4.4 Analýza zadluženosti

Následující tabulka č. 9 analyzuje zadluženost společnosti ZKL, a.s. Celková zadluženost společnosti má ve sledovaném období rostoucí trend, avšak drží se na velice nízkých hodnotách, dokonce i pod hranici doporučených hodnot 30 – 60 %. Jde o velice pozitivní trend z pohledu finanční stability společnosti.

Ukazatel koeficientu samofinancování má ve sledovaném období naopak klesající trend. To však značí, že společnost má více jak 84 % svých aktiv ve formě vlastního kapitálu, a tudíž využívá své zdroje na místo zdrojů cizích, což je pro společnost velice pozitivní.

Tab. 9: Analýza zadluženosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

(tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Cizí zdroje	120 881	126 060	132 023	136 411	131 260
Celková aktiva	978 926	983 409	986 286	873 484	870 546
Celková zadluženost	12,35 %	12,82 %	13,39 %	15,62 %	15,08 %
Vlastní kapitál	857 816	857 211	854 110	737 038	739 248
Celková aktiva	978 926	983 409	986 286	873 484	870 546
Koeficient samofinancování	87,63 %	87,17 %	86,6 %	84,38 %	84,92 %

3.5 Příležitosti a hrozby, silné a slabé stránky finančního hospodaření

V této kapitole jsou vyhodnoceny hrozby a příležitosti společnosti ZKL, a.s. dle výše zmíněných analýz.

Příležitosti společnosti:

- ↑ nový vývoj technologií,
- ↑ nové výrobní postupy,
- ↑ prezentace výrobků a společnosti na mezinárodně uznávaných strojírenských veletrzích,
- ↑ expanze společnosti na další zahraniční trhy,
- ↑ citlivost na hospodářskou expanzi,
- ↑ možnost čerpání dotací na podporu výzkumu a vývoje,
- ↑ zaváhání konkurence na určitém trhu,
- ↑ vyjednání lepších cenových podmínek vstupního materiálu od dodavatele.

Hrozbami pro společnost mohou být:

- ↓ nedostatek kvalifikované pracovní síly v daném odvětví,
- ↓ rostoucí ceny vstupních materiálů a energií,
- ↓ pozdní platby odběratelů zapříčiněné hospodářskou krizí,
- ↓ citlivost na hospodářskou recesi,
- ↓ riziko nejakostního vstupního materiálu.

Silné stránky finančního hospodaření:

- ↑ nízká míra zadluženosti,

Slabé stránky finančního hospodaření:

- ↓ nízká úroveň rentability (ztrátovost podnikání v některých sledovaných letech),
- ↓ vysoká doba obratu pohledávek.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části diplomové práce budou sepsány vlastní návrhy řešení expanze společnosti na maďarský trh. V první části budou uvedeny důvody expanze. Bude sestaven návrh konkrétní strategie a volba formy vstupu na trh a dále bude zvolena právní forma podnikání. Poté se sestaví marketingový mix a celkový finanční plán, který bude zahrnovat počáteční náklady a plán personální. Dále bude proveden odhad tržního potenciálu a odhad předpokládaných tržeb. V poslední řadě pak bude provedena analýza rizika trhu.

4.1 Představení expanze společnosti

V této části bude komplexněji představena expanze společnosti, která bude blíže popsána v dalších částech této diplomové práce.

Společnosti ZKL, a. s. se rozhodla expandovat na maďarský trh formou založení pobočky, která bude mít právní formu *Korlátolt felelősségű társaság* se zkratkou Kft. Jedná se o obdobu české společnosti s ručením omezeným. Hlavním důvodem, proč se společnost ZKL, a.s. rozhodla právě pro maďarský trh, do hlavního města Budapešť patří především získání tamního obchodního zastoupení, které má podpořit prodeje a zajistit osobnější přístup k odběratelům mezi které nyní patří Confidenza KFT a EBT Euro – Borsod Trade. Další potenciální společnosti budou uvedeny v kapitole odhadu tržního potenciálu.

Pro tuto formu expanze se společnost rozhodla proto, jelikož na tento trh již dodává své výrobky formou přímého dovozu. Růst přímého dovozu by společnost ráda podpořila tudíž založením pobočky, kde by zaměstnávala vícero obchodních zástupců a specialistů na výrobky, které sem společnost dodává. Společnost spoléhá na to, že při osobnějším přístupu získá více odběratelů a u stávajících se zvýší objemy obchodů.

4.2 Návrh konkrétní strategie vstupu na maďarský trh

V této kapitole bude navržena konkrétní strategie vstupu společnosti ZKL, a.s. na maďarský trh. Budou zde popsány konkrétní kroky vstupu na trh, kterými jsou především zdůvodnění formy vstupu, zvolení formy podnikání.

Společnost se rozhodla vstoupit na trh formou založením pobočky – Kft. (obdoba s.r.o.), jelikož na maďarském trhu již působí formou přímého dovozu svých výrobků. ZKL, a.s. se pro pobočku rozhodlo především z finančních důvodů. Jelikož společnost nebude mít v Maďarsku výrobní závod, je pro ni výhodnější založit společnost Kft. a pronajmout kanceláře, kde budou sídlit obchodní zástupci a specialisté z aplikačního inženýrství. Společnost vychází z globální strategie vstupu na mezinárodní trh. Tato strategie představuje spleť integrovaných poboček, které jsou z mateřské společnosti koordinovány a nemají žádný vztah mezi ostatními pobočkami společnosti.

Pro založení společnosti s ručením omezeným – Kft. je potřeba složit základní kapitál ve výši 1 558 eur. Zapsání společnosti do obchodního rejstříku včetně kolků činí 156 eur. Založení Kft. trvá přibližně 2 týdny. Dále je třeba zvolit vhodné obchodní jméno společnosti. V tomto případě společnost ZKL, a.s. zvolí obchodní název ZKL, Kft. Musí být dále zvolen alespoň jeden jednatel a společník, kde společníkem může být fyzická či právnická osoba, tudíž v tomto případě bude společníkem ZKL, a.s. Sídlo společnosti bude zajištěno v hlavním městě, tedy v Budapešti. Dále při založení musí být k dispozici předměty činnosti.

Maďarsko má jednu z nejnižších sazeb daně z příjmů právnických osob. Existují dvě skupiny sazeb. Snížená sazba daně je 10 %, která může být uplatněna na základ daně do výše 1 557 520 eur. Vyšší sazbou daně je 19 % a daní se částka, která přesahuje právě 1 557 520 eur. Jelikož společnost dle finančního plánu v níže uvedené kapitole neplánuje v nejbližších letech přesáhnout takto vysoký obrát, velkou výhodou pro společnost je tedy nízká sazba daně z příjmů.

Ihned po založení společnosti Kft. je společnosti přiděleno IČ DPH. S maďarskou společností je ihned možné začít fakturovat bez DPH do České republiky, a i do ostatních členských států EU.

Společnost má velkého odběratele přímo v Budapešti, rozhodla se tedy založit pobočku přímo v hlavním městě. Budapešť je centrem dění v Maďarsku, co se týče odvětví, ve kterém společnost podniká. Je proto moudré, umístit pobočku přímo zde.

Obchodní zástupci budou mít za úkol podpořit stávající obchody a také pracovat na vztazích se zákazníky. Samozřejmě zde bude i úkol obchodovat nové obchody, které přinesou společnosti další zisky. Obchodní zástupce, by dle výstupů ze SLEPTE analýzy nemělo být tak těžké sehnat, jelikož je přímo v Budapešti 5 ekonomicky a obchodně založených vysokých škol, tudíž by tito studenti či absolventi měli obrovskou příležitost své znalosti uplatnit právě zde.

Na druhou stranu zde bude tým specialistů, který při jakýchkoliv otázkách ze strany odběratelů budou moci pružně jednat, či se osobně dostavit k odběrateli a veškeré komplikace ihned řešit. Jednalo by se o oddělení aplikačního inženýrství, kde by byla odběratelům poskytována podpora při výběru ložiska, použití specifických montážních prvků, školení či asistence na místě u zákazníka.

Osobní přístup je v takto kapitálově náročném odvětví klíčový, jelikož se jedná o výrobky, které nelze substituovat. trhy, kde se výrobky dají použít jsou omezeny a konkurence je značná, o zákazníka musí být tudíž postaráno i nad rámec dodání perfektního výrobku.

4.3 Marketingový mix

Jelikož se do Maďarska vyvážejí především ložiska do železničního sektoru, do oblasti energetiky a sektoru zemědělství, bude v této kapitole proveden marketingový mix speciálních ložisek společnosti ZKL, a.s.

4.3.1 Produkt

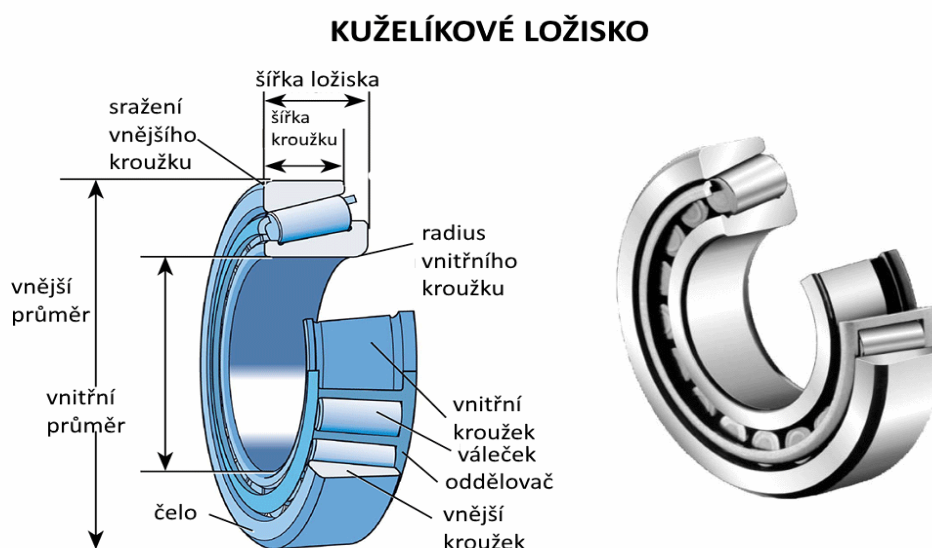
Ložiska se používají ke snížení tření. Při kontaktu kovu s kovem dochází k velkému tření. Třením se tedy zvyšuje opotřebení kovu, protože dochází k jeho pomalému obrušování. Ložiska omezují tření tím, že umožňují, aby se oba povrchy vzájemně odvalovaly, čímž se snižuje míra vznikajícího tření.

Skládají se z hladkých kovových kuliček nebo válečků, které se valí po hladkém vnitřním a vnějším kovovém povrchu. Válečky nebo kuličky přebírají zatížení, a tím umožňují, aby se zařízení otáčelo.

Speciální ložiska zahrnují široký sortiment různých typů ložisek, podle speciálních požadavků zákazníka na příklad na rozměry, přesnost, naklopitelnost, schopnost přenášení provozního zatížení a také snadnost montáže. Tyto ložiska se užívají v těch nejnáročnějších uloženích. Tyto ložiska jsou tedy vyrobeny na míru zákazníkovi dle jeho požadavků. Tato ložiska mají pro společnost nejvyšší přidanou hodnotu ze všech jejich výrobků (33).

Na příklad speciální dvouřadá kuželíková ložiska slouží pro uložení náprav kolejových vozidel osobní či nákladní přepravy pro vysoké rychlosti. Ložiska jsou tvořena společným vnějším kroužkem, dvěma vnitřními kroužky a dvěma řadami kuželíků s klecí. Tyto ložiskové kroužky chrání ložisko před korozí. Ložisko obsahuje plastické mazivo a vnitřní prostor je utěsněn speciálními kryty. Dle provozních podmínek kolejových vozidel jsou pro ložiska stanoveny servisní intervaly, kde se provádí servis ložisek u výrobce. Díky hydraulické technice je montáž ložiska snadná a bezpečná (33).

Jelikož jde o tak velice specifický druh produktu, je zde nutné poskytovat podporu při výběru ložiska, školení či asistence na místě u zákazníka.



Obr. 4: Kuželíkové ložisko (Zdroj: (43))

4.3.2 Cena

Cena je důležitou součástí marketingového mixu, a proto je nutné ji věnovat zvýšenou pozornost. Cena může být v tomto případě stanovena hned několika způsoby, a to dle nákladů, konkurence, dle hodnoty, kterou přisuzují výrobků spotřebitelé a mnoho dalších. Jelikož produkty společnosti ZKL, a.s. jsou již na maďarský trh dodávány formou přímého dovozu, rozhodla jsem se pro stanovení cen výrobků využít cenovou nabídku, který management společnosti sestavil. Tato cenová nabídka je vyčíslena níže v uvedené tabulce č. 10.

Tab. 10: Cenová nabídka ložisek (Zdroj: Interní materiály společnosti)

Položka	Cena za kus s podmínkou EXW (EUR)
Kuličkové ložisko 3215NF	22,94
Kuličkové ložisko 2322NF	138,15
Soudečkové ložisko CW33J	98,41
Kuželíkové ložisko 32940	177,47
Železniční ložisko PLC 410-14	185,52
Speciální ložisko PLC 32-11-13	1677,9

Společnost má v plánu zaujmout i další potenciální odběratele, tudíž cenová nabídka by neměla být příliš vysoká a měla by být na podobné úrovni jako cena konkurence. Měla by tedy společnost minimálně po dobu, než se dostane více do povědomí na maďarském trhu využít konkurenčně orientovanou cenu.

4.3.3 Propagace

Propagace je pro společnost velice důležitá, jelikož se chystá na trh, na kterém doposud působí pouze prostřednictvím přímého dovozu. I když má společnost několik stálých odběratelů, cílem expanze je především získání nových odběratelů a nejlépe toho společnost dosáhne správnou propagací svých produktů. Jelikož se jedná o segment B2B – business to business, má tento segment z hlediska propagace i distribuce svá specifika.

Jako hlavní nástroj propagace bude společnost využívat svá katalogová portfolia v anglickém i maďarském jazyce. Tyto portfolia bude prezentovat za pomoci svých

obchodních zástupců především na strojírenských veletrzích například Industry Days. Zde má společnost největší možnou šanci na úspěch v oblasti získání nových potenciálních klientů. Tito obchodní zástupci budou dále kontaktovat potenciální klienty přímo, kde se budou snažit dohodnout osobní schůzku, na které budou nabízet výrobky společnosti.

Dalším důležitým krokem k úspěšné propagaci je založení webových stránek společnosti ZKL, Kft. v maďarském jazyce, aby měli potenciální zákazníci možnost tyto stránky navštěvovat.

Dále by se také měla společnost pokusit propagovat své produkty prostřednictvím direct marketingu na společnost v oblasti energetiky, zemědělství a podobně. Jednalo by se o adresné emaily, které by byly zasílány právě společností s tímto oborem podnikání.

4.3.4 Distribuce

Distribuce bude nadále probíhat stejným způsobem jako je tomu nyní, jen ve větším množství, jestliže se podaří získat nového klienta. To znamená, že po dokončení výroby, která bude probíhat nadále v České republice se dané výrobky vyexpedují a odešlou nákladními automobily přímo do Maďarska k finálnímu zákazníkovi. Aby však založená společnost v Maďarsku nepostrádala smysl, bude proto fakturu vystavovat právě ona. Tím se docílí úsporám zejména na daních z příjmů právnických osob.

4.4 Personální plán

V této kapitole je sestaven personální plán, který obsahuje počet zaměstnanců, a jejich mzdy včetně odvodů, rozpočet pro jejich zaškolení, plán dovolených a harmonogram směn.

V uvedené tabulce č. 11 je uveden celkový počet zaměstnanců, jejich hrubá mzda a jsou zde také vyčísleny odvody na sociální a zdravotní pojištění za zaměstnavatele v Maďarsku, které činí 18,5 %.

Tab. 11: Hrubé mzdy a odvody (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hrubé měsíční mzdy a odvody	
Celkový počet zaměstnanců	4
Počet obchodních zástupců	2
Počet specializovaných inženýrů	2
Hrubá mzda obchodního zástupce	1 151,380 EUR
- Odvody sociálního a zdravotního pojištění	213,005 EUR
Hrubá mzda specializovaného inženýra	1 289,545 EUR
- Odvody sociálního a zdravotního pojištění	238,565 EUR

Zaměstnanec pracuje 5 dní v týdnu při 8 - hodinových směnách. Práce přesčas je placena 3 % z hrubé mzdy navíc. Každý zaměstnanec má nárok na dovolenou. V Maďarsku se však dovolení počítá odlišně. Zaměstnanec od 25 ti let má nárok na 21 dní placené dovolené, do 31 let je mu přidán 1 den dovolené každé tři roky, do 45 let je přidán jeden den každé dva roky a od věku 45 let má zaměstnanec placenou dovolenou 30 dní ročně. Rozpočet na školení zaměstnanců se společnost rozhodla stanovit na 1 165,954 eur na půl roku.

4.5 Finanční plán

Níže bude proveden finanční plán celkové expanze společnosti ZKL, a.s. na maďarský trh. Budou zde vyčísleny počáteční náklady, odhad tržního potenciálu a předpokládaných tržeb.

4.5.1 Počáteční náklady související se založením společnosti

V následující tabulce č. 12 jsou vyčísleny počáteční náklady spojené se založením KFT. Celkové náklady na zapsání společnosti do OR, složení základního kapitálu činí 1 714 eur.

Tab. 12: Počáteční náklady na založení KFT (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Množství	Cena za kus v EUR
Zapsání společnosti do obchodního rejstříku včetně kolků	-	156
Základní kapitál společnosti KFT	-	1 558
Náklady na založení KFT		1 714 EUR

4.5.2 Počáteční náklady na kancelář společnosti

V níže uvedené tabulce č. 13 jsou uvedené náklady na kancelář společnosti. Tyto náklady obsahují jednorázovou provizi a vratnou kauci, měsíční pronájem vybavené kanceláře, náklady na tiskárnu a kancelářské potřeby. Tyto náklady činí celkem 2 843,074 eur.

Tab. 13: Náklady na kancelář společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Množství	Cena za kus v EUR
Jednorázová provize realitní kanceláři	-	388,351
Měsíční pronájem vybavené kanceláře	-	974,738
Vratná kauce v hodnotě měsíčního nájmu	-	974,738
Tiskárna	1 ks	310,921
Kancelářské potřeby	-	194,326
Náklady na kancelář		2 843,074 EUR

4.5.3 Počáteční náklady na vybavení pro zaměstnance

V tabulce č. 14 jsou uvedeny náklady na vybavení pro zaměstnance. Automobil je pořizován každému obchodnímu zástupci a jeden je pro specializované inženýry. Pro každého pracovníka je pořízen mobilní telefon a notebook. Celkové náklady na vybavení pro zaměstnance činí 32 724,432 eur.

Tab. 14: Náklady na vybavení pro zaměstnance (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Množství	Cena za kus v EUR
Automobil	3 ks	9 716,28
Mobilní telefon	4 ks	310,921
Notebook	4 ks	582,977
Celkové náklady na vybavení pro zaměstnance		32 724,432 EUR

4.5.4 Náklady na propagační materiály

V tabulce č. 15, která je uvedena níže jsou vyčísleny náklady na propagační materiály společnosti. Tyto náklady celkově činí 2 896 eur.

Tab. 15: Náklady na propagační materiály (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Množství	Cena za kus v EUR
Propagační materiály	-	-
- Pět druhů šesti stránkových katalogů	1500 ks	1,244
- Jeden druh dvaceti stránkových katalogů	250 ks	4,12
Celkové náklady na propagační materiály		2 896 EUR

4.5.5 Odhad tržního potenciálu

Jak již bylo výše zmíněno společnost ZKL, a.s. na maďarském trhu spolupracuje se společnostmi Confidenza Kft. A EBT Auto – Borsod Trade. Mimo tyto společnosti na maďarském trhu v sektorech, kam společnost dodává své výrobky, působí několik dalších společností, mezi které patří:

- Budapesti Erömű Zrt.,
- Photon Energy Solutions HU Kft.,
- Confidenza Kft.,
- Euro – Borsod Trade Kft.,
- MÁV – STAR Zrt.,
- Győr – Sopron – Ebenfurti Vasút Zrt.,
- Ganz Holding Zrt.

4.5.6 Odhad předpokládaných tržeb

Nynější podíl maďarského trhu na tržbách společnosti dle kvalifikovaného odhadu společnosti činí 5 %. V roce 2017 tyto tržby byly 1 818 400 Kč, tedy 70 672,367 EUR ke dni 24.4.2019. Odhad tržního potenciálu vychází z předpokladu, že společnost naváže spolupráci s výše uvedenými společnostmi a objem objednávek by mohl být srovnatelný se společnostmi, které výrobky již odebírají.

V prvním roce fungování pobočky na maďarském trhu společnost očekává růst tržeb o 100 %. Dále pak v následujících třech letech společnost očekává dle kvalifikovaného odhadu obchodní zástupkyně společnosti konstantní růst o 25 % v porovnání s předchozím rokem. Růst o 25 % se může zdát jako mimořádně úspěšná expanze, avšak tento růst činí po prvním roce fungování pobočky na maďarském trhu 17 668,091 eur. V následující tabulce č. 16 jsou tyto tržby vyčísleny.

Tab. 16: Odhad tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2020	2021	2022	2023
Předpokládaný procentuální růst tržeb	100 %	25 %	25 %	25 %
Očekávané tržby (EUR)	70 672,367	88 340,458	110 425,572	138 031,965

4.6 Vstupní náklady na první rok expanze

V následující tabulce č. 17 jsou vyčísleny celkové vstupní náklady na první rok expanze. V těchto nákladech jsou vyčísleny také mzdy dvou obchodních zástupců a dvou specializovaných inženýrů. Tyto náklady činí 115 951,412 eur. Společnost tyto náklady bude hradit z vlastních zdrojů.

Tab. 17: Celkové vstupní náklady (Zdroj: Vlastní zpracování)

Druhy nákladů	Výše v EUR
Náklady na založení KFT	1 714
Náklady na kancelář společnosti	13 565,192
Náklady na vybavení pro zaměstnance	32 724,432
Náklady na propagační materiály	2 896
Hrubá mzda obchodního zástupce	27 633,12
- Odvody sociálního a zdravotního pojištění	5 112,12
Hrubá mzda specializovaného inženýra	30 949,08
- Odvody sociálního a zdravotního pojištění	5 725,56
Školení zaměstnanců	2 331,908
Celkové vstupní náklady	115 951,412 EUR

4.7 Realizační plán pro zahájení činnosti podnikání

Níže se nachází obrázek, který znázorňuje realizační plán provedený za pomoci Ganttova diagramu. Jsou v něm uvedeny činnosti, které musí proběhnout, než společnost zahájí svou činnost podnikání. Celková doba zahájení činnosti podnikání na maďarském trhu bude trvat 37 dní.

Název činnosti	Počet dní	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	
Volba právní formy a název společnosti	1																																						
Stanovení jednatele a společníka	1																																						
Příprava dokumentů potřebných k založení KFT	3																																						
Notářské ověření	2																																						
Založení bankovního účtu	1																																						
Složení základního kapitálu	1																																						
Zapsání do obchodního rejstříku	14																																						
Hledání vybavených kancelářských prostorů	10																																						
Výběrové řízení zaměstnanců	14																																						
Školení zaměstnanců	3																																						
Dovoz vybavení pro zaměstnance	1																																						
Výroba propagačních materiálů	4																																						

Obr. 5: Ganttův diagram realizačního plánu (Zdroj: Vlastní zpracování)

4.8 Analýza rizik na maďarském trhu

V této kapitole bude provedena identifikace hlavních rizik společnosti na maďarském trhu. Prvním hlavním rizikem je nevůle či neschopnost odběratele platit své závazky. Společnost ZKL, a.s. u nových zákazníků zavede kratší dobu splatnosti faktur a bude požadovat zálohy ve výši 25 % z celkové částky. Další možností, kterou společnost bude mít k dispozici k využití je dokumentární akreditiv, který se využívá v zahraničních obchodech pro snížení rizika při platbách.

Dalším rizikem, které by mohlo nastat, je riziko kurzové. Jelikož společnost obchoduje v eurech, může být tím pádem citlivá na vlivy, které mohou ovlivnit kurz. V případě, že by centrální banka intervenovala na devizovém trhu a snažila se uměle ovlivnit hodnotu měny, mohlo by to vést k negativním důsledkům, kde by společnost ZKL, a.s. mohla ztratit část zisku.

Vstup velkého konkurenta společnost může také považovat za jedno z hlavních rizik. V případě, že by jeden z hlavních konkurentů právě na maďarský trh, pravděpodobně by zde vznikla cenová válka, což by ve finále uškodilo oběma stranám.

Dalším, avšak zásadním rizikem může být nedostatečná penetrace trhu. Toto riziko do jisté míry může ovlivnit sama společnost, jelikož mnoho faktorů záleží na jejich rozhodnutí. Mezi tato rozhodnutí můžeme zahrnout dostatečné proškolení zaměstnanců, motivace zaměstnanců, kontrola jejich výsledků, podrobná analýza trhu a potenciálních klientů.

Tab. 18: Identifikace rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

HROZBA		SCÉNÁŘ
R1	Neschopnost odběratele platit své závazky včas	Nedostatečná likvidita společnosti
R2	Kurzové riziko	Snížení zisku
R3	Vstup velkého konkurenta	Ohrožení celé expanze společnosti
R4	Nedostatečná penetrace trhu	Nadbytečné vynaložení dalších nákladů

4.8.1 Ohodnocení rizika

Následující tabulka č. 19 se zabývá ohodnocením rizik a obsahuje stupnici jejich hodnocení. Stupnice hodnocení vychází z pravděpodobnosti rizika a míry dopadu rizika na projekt. Na stupnici jsou hodnoty stanoveny od 1 do 5, kde číslo 5 značí největší možnou pravděpodobnost dopadu na provedenou změnu. Číslo 1 naopak značí nejmenší možnou pravděpodobnost či velikost dopadu na provedenou změnu.

Tab. 19: Stupnice hodnocení rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

HODNOTA	PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU	VELIKOST DOPADU
1	Téměř nemožné	Bezvýznamné
2	Nepravděpodobné	Málo významné
3	Možné	Významné
4	Pravděpodobné	Velmi významné
5	Téměř jisté	Kritické

Rizika jsou v další části ohodnocena a je jim přidělena váha závažnosti na dané změně. Níže se nachází tři kategorie RPN (risk priority number):

- riziko běžné (1 – 6) – pouze se monitoruje, je přijatelné,
- riziko závažné (7 – 14) – plánují se zde protiopatření, je potřeba zvýšené pozornosti,
- riziko kritické (15 – 25) – vyžaduje příslušné řešení, projekt je v této kategorii v ohrožení.

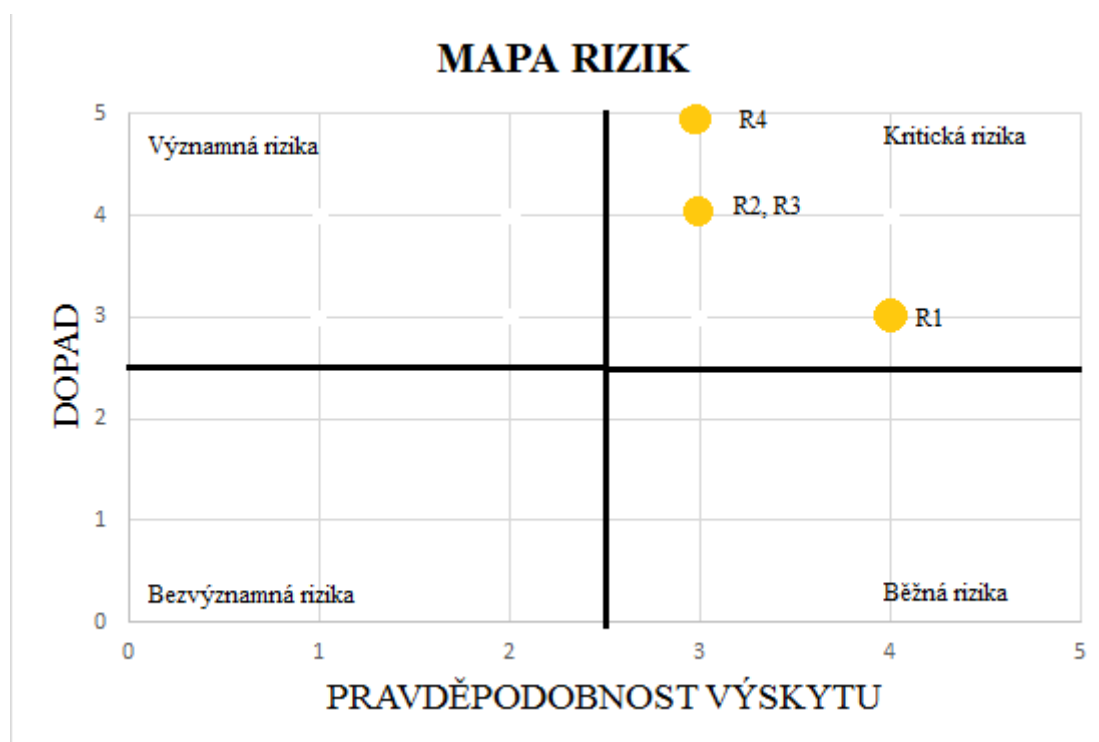
V uvedené tabulce č. 20 se nachází ohodnocená rizika dle stupnice hodnocení rizik. Riziko R1, R2, R4 je ohodnoceno dle kategorie RPN jako riziko závažné, R3 je dle této kategorie ohodnoceno jako riziko kritické.

Tab. 20: Ohodnocení rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Hrozba	Pravděpodobnost	Dopad	RPN
R1	Neschopnost odběratele platit své závazky včas	4	3	12
R2	Kurzové riziko	3	4	12
R3	Vstup velkého konkurenta	3	5	15
R4	Nedostatečná penetrace trhu	3	4	12

4.8.2 Mapa rizik

V této kapitole se nachází grafické znázornění mapy rizik, která určuje významnost rizik. Mapa je rozdělena na kvadranty, kterou jsou rozděleny na rizika významná a bezvýznamná, kritický a běžná rizika. Tyto kvadranty udávají závažnost rizik, pokud se v daném kvadrantu objev.



Obr. 6: Mapa rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

4.8.3 Opatření rizik

Pro rizika, která zde byla zmíněna, je nezbytné stanovit vhodná opatření, aby k jejich vzniku nedocházelo. Poté je provedeno nové hodnocení rizik jejich výskytu a velikosti dopadu. Následně je spočítána nová hodnota RPN. Opatření k eliminaci je viditelné v níže uvedené tabulce č. 21.

Tab. 21: Opatření k eliminaci rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Hrozba	Opatření	Prav.	Dopad	RPN
R1	Neschopnost odběratele platit své závazky včas	Zálohové faktury	3	2	6
R2	Kurzové riziko	Kurzová fixace	2	2	4
R3	Vstup velkého konkurenta	Kvalitní výrobky a servis pro klienty	3	3	9
R4	Nedostatečná penetrace trhu	Kontroly výsledků zaměstnanců	2	2	4

V první řadě je důležité se zaměřit na zálohování faktur a kurzovou fixaci, abychom eliminovali první dvě rizika. Dále je důležité mít neustále kvalitní výrobky a poskytovat špičkový servis pro klienty. V poslední řadě je také velice důležité kontrolovat výsledky zaměstnanců, zda dochází k uzavírání nových smluv s novými odběrateli.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo formulování strategie vstupu společnosti ZKL, a.s. na maďarský trh, provedení strategické analýzy pomocí SLEPTE a Porterova modelu pěti sil. Dále byla provedena analýza atraktivity trhu, analýza základních poměrových ukazatelů finanční analýzy a byly vyhodnoceny příležitosti a hrozby společnosti ZKL, a.s.

Práce je rozdělena do tří částí. V první části práce jsou teoretická východiska. Detailněji jsem vysvětlila pojem podnikání a mezinárodní podnikání, internacionalizaci, strategické řízení a také formy vstupu společností na zahraniční trhy a jejich důvody expanze. Dále zde byly shrnuty poznatky z oblasti řízení rizik, marketingu a také finanční analýzy.

Druhá část práce představuje analýzu současného stavu. Tato část začíná představením společnosti ZKL, a.s. a stručným uvedením motivů expanze na maďarský trh. Dále pokračuje provedením strategické analýzy – analýzy SLEPTE a Porterova modelu pěti sil. Analýza SLEPTE zkoumá makroprostředí maďarského trhu v různých oblastech. Porterův model pěti sil byl zde využit ke zpracování informací o mikroprostředí v oblasti hrozby substitučních výrobků, kde bylo zjištěno, že výrobek společnosti ZKL, a.s. nemá žádný substitut, rivalita mezi konkurenčními podniky, kde byla rozebrána konkurence společnosti, hrozby vstupu potenciálních konkurentů, vyjednávací síla dodavatelů a vyjednávací síla kupujících. Dále je provedena analýza atraktivita trhu a provedena finanční analýza, kde jsou použity poměrové ukazatele jako analýza rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. V neposlední řadě jsou vyhodnoceny příležitosti a hrozby společnosti kterým ZKL, a.s. čelí. Mezi hrozby patří rostoucí ceny vstupních materiálů nebo pozdní platby odběratelů zapříčiněné hospodářskou krizí. Naopak mezi příležitostmi lze zařadit nový vývoj technologií nebo také expanzi společnosti na zahraniční trhy. Následně jsou také vyhodnoceny slabé a silné stránky finančního hospodaření, kde mezi slabé patří vysoká doba obratu pohledávek a mezi silné však nízká míra zadluženosti.

Závěrečná část diplomové práce se zabývá vlastními návrhy řešení na zlepšení situace společnosti. V této části práce představena expanze společnosti na maďarský trh a je zde formulována strategie a forma vstupu na tento trh. Dále je zde proveden marketingový mix, personální a finanční plán. V personálním plánu jsou vyčísleny mzdy potenciálních

zaměstnanců. Ve finančním plánu jsou vyčísleny počáteční náklady související se založením společnosti v Maďarsku, počáteční náklady na kancelář, na vybavení pro zaměstnance a propagační materiál. V neposlední řadě je proveden odhad tržního potenciálu a předpokládaných tržeb. Tržby, dle expertního odhadu v prvním roce expanze činí 70 672,367 EUR, v dalších letech tyto tržby dle odhadu experta rostou meziročně o 25 %. V další části návrhové části je zde zformulován realizační plán za pomoci Ganttova diagramu, který znázorňuje, jak dlouho bude vstup na maďarský trh trvat 37 dní.

V závěru této kapitoly byla provedena analýza rizik na maďarském trhu. V první řadě byla identifikována rizika, která byla následně ohodnocena. Mezi hlavní rizika patří především neschopnost odběratele platit své závazky včas, kurzové riziko, vstup velkého konkurenta a nedostatečná penetrace trhu. Na základě ohodnocení byla provedena mapa rizik a v poslední řadě byla provedena opatření k eliminaci rizik.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 8024710692.
- (2) VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 8086929019.
- (3) PODNIKÁTOR. Analýza vnějšího okolí podniku (SLEPTE). Podnikator.cz [online]. © 2012 [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatekpodnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16645/Analyza-vnejsiho-okoli-podniku-SLEPTE>.
- (4) MANAGEMENTMANIA. Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces) *Managementmania.com* [online]. © 2011-2016 [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>.
- (5) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793671.
- (6) GRIFFIN, Ricky W. *International business: a managerial perspective*. 5th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, c2007. ISBN 0132335328.
- (7) MEIXNEROVÁ, Lucie, Šárka ZAPLETALOVÁ a Zuzana STEFANOVOVÁ. *Mezinárodní podnikání: vybrané strategické, manažerské a ekonomické aspekty*. V Praze: C.H. Beck, 2017. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074006548.
- (8) HALÍK, Jaroslav a Helena FIALOVÁ. *Strategie vstupu firem na zahraniční trhy*. Praha: Metropolitan University Prague Press, 2016. ISBN 9788087956519.
- (9) MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. ISBN 8070793228.
- (10) ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva, Alexej SATO a Josef TAUŠER. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 9788073573218.
- (11) JANATKA, František. *Podnikání v globalizovaném světě*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 9788075527547.
- (12) ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 9788024729879.

- (13) SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024741031.
- (14) ALTAXO. Jak podnikat v Maďarsku. *Altaxo.cz* [online]. © 2016 [cit. 2019-3-23]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/poradna/zahranicni-spolecnosti/jak-podnikatv-madarsku?fbclid=IwAR2OPOogafTPOW9PRKSBtzhuSvMagX5GfuPUPJLKZsRDOKKpAbTFJmhkzml>
- (15) KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER, K. *Finanční analýza*. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024744568.
- (16) KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. ISBN 9788073805265.
- (17) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada, 2015. ISBN 9788024755342.
- (18) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýzy v řízení firmy*. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 8072265628.
- (19) GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 9788086929262.
- (20) MÁČE, Miroslav. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. Praha: Grada, 2006. Finanční řízení. ISBN 8024715589.
- (21) PERNICA, Martin. *Finanční analýza (cvičení)*. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 8. 3. 2019.
- (22) BARTOŠ, V. *Finanční analýza (přednáška)*. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 14. 3. 2019.
- (23) ALTAXO. Právní formy podnikání. *Altaxo.cz* [online]. © 2015 [cit. 2019-03-25] Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek/podnikani/pripravanapodnikani/pravni-formy-podnikani>
- (24) STŘEDOEVROPSKÉ CENTRUM PRO FINANCE A MANAGEMENT. Právní formy podnikání. *Finance-management.cz*. [online]. © 2012 [cit. 2019-03-25] Dostupné z: <http://www.finance/management.cz/080vypisPojmu.php?X=Pravni+formy+podnikani&IdPojPass=36>
- (25) FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T., *Marketing, základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-722-6888-0.

- (26) SMEJKAL, V., RAIS, K., *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- (27) JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2724-0.
- (28) MAŘÍK, M. a kol. *Metody oceňování podniku – proces ocenění, základní metody a postupy*. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-57-2
- (29) KISLINGEROVÁ, E. a kolektiv. *Manažerské finance*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-903-0
- (30) KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 978-80-251-1605-0
- (31) ZKL GROUP. Struktura koncernu. *Zkl.cz* [online]. © 2012 [cit. 2019-03-25] Dostupné z: <http://www.zkl.cz/cs/o-nas/organizacni-struktura-koncernu-zkl>
- (32) ZKL GROUP. O společnosti. *Zkl.cz* [online]. © 2012 [cit. 2019-03-25] Dostupné z: <http://www.zkl.cz/cs/o-nas/o-spolecnosti>.
- (33) ZKL GROUP. Produkty. *Zkl.cz* [online]. © 2012 [cit. 2019-03-25] Dostupné z: <http://www.zkl.cz/cs/vyroba/produkty>.
- (34) ZKL GROUP. Organizace prodeje ZKL. *Zkl.cz* [online]. © 2012 [cit. 2019-03-25] Dostupné z: <http://www.zkl.cz/cs/prodejni-sit/organizace-prodeje-zkl>.
- (35) EUROSKOP.CZ. Maďarsko. *Euroskop.cz* [online]. © 2005-2019 [cit. 2019-03-25] Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/481/sekce/madarsko/>
- (36) STUDIUM V EVROPĚ. Vysoké školy v Evropě. *Vysoke-skoly.studiumvevroe.eu* [online]. © 2019 [cit. 2019-03-20] Dostupné z: <https://vysoke-skoly.studiumvevroe.eu/s/3547/75950-Vysoke-skoly-v-Evroe.htm?pa=146>
- (37) BUDAPEST UNIVERSITY OF TECHNOLOGY AND ECONOMICS. Brief history. *Bme.hu* [online]. © 2019 [cit. 2019-03-20] Dostupné z: <http://www.bme.hu/history?language=en>
- (38) ANDRÁSSY UNIVERSITÄT BUDAPEST. About the university. *Andrassyuni.eu* [online]. © 2019 [cit. 2019-03-20] Dostupné z: <https://www.andrassyuni.eu/en/university/about-the-university.html>
- (39) BUDAPEST BUSINESS SCHOOL. Introduction. *En.uni-bge.hu* [online]. © 2019 [cit. 2019-03-20] Dostupné z: <https://en.uni-bge.hu/About-Us/history>

- (40) BUDAPEST METROPOLITAN UNIVERSITY. History. *Metubudapest.hu* [online]. © 2019 [cit. 2019-03-20] Dostupné z: <https://www.metubudapest.hu/history>
- (41) CORVINUS UNIVERSITY OF BUDAPEST. History. *Portal.uni-corvinus.hu* [online]. © 2019 [cit. 2019-03-20] Dostupné z: <http://portal.uni-corvinus.hu/index.php?id=44616>
- (42) BUSINESS INFO. Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled. *Businessinfo.cz* [online]. © 2018 [cit. 2019-03-20] Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/madarsko-zakladni-charakteristika-teritoria18565.html?fbclid=IwAR22JdRETP2WaPCj35la6iZvUnsaKrHwGdbAXLuuzxjZa3ulNeLvDKv5CBc>
- (43) E-KONSTRUKTÉR. Jaký je rozdíl mezi různými druhy ložisek. *E-konstrukter.cz* [online]. © 2017 [cit. 2019-04-20] Dostupné z: <https://e-konstrukter.cz/novinka/jaky-je-rozdil-mezí-ruzny-mi-druhy-lozisek>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

ROA – Return on Assets

ROE – Return on Equity

ROS – Return on Sales

ROCE – Return on Capital Employed

ROC – Return on Costs

EBIT – Earnings before Interest and Taxes

EAT - Earnings ater Taxes

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Porterův model pěti sil.....	33
Obr. 2: Organizační struktura koncernu ZKL, a.s.	46
Obr. 3: Dvouřadé kuličkové, axiální soudečkové a speciální ložisko	47
Obr. 4: Kuželíkové ložisko	68
Obr. 5: Ganttův diagram realizačního plánu.....	76
Obr. 6: Mapa rizik.....	79

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Přehled daní	50
Tab. 2: Základní makroekonomické ukazatele	51
Tab. 3: Výsledky zahraničně obchodní výměny	52
Tab. 4: Položky českého vývozu do Maďarska	52
Tab. 5: Hodnocení atraktivity trhu	60
Tab. 6: Analýza likvidity	61
Tab. 7: Analýza rentability	62
Tab. 8: Analýza aktivity	62
Tab. 9: Analýza zadluženosti	63
Tab. 10: Cenová nabídka ložisek	69
Tab. 11: Hrubé mzdy a odvody	71
Tab. 12: Počáteční náklady na založení KFT	72
Tab. 13: Náklady na kancelář společnosti	72
Tab. 14: Náklady na vybavení pro zaměstnance	72
Tab. 15: Náklady na propagační materiály	73
Tab. 16: Odhad tržeb	74
Tab. 17: Celkové vstupní náklady	74
Tab. 18: Identifikace rizik	77
Tab. 19: Stupnice hodnocení rizik	78
Tab. 20: Ohodnocení rizik	79
Tab. 21: Opatření k eliminaci rizik	80

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Výkaz aktiv společnosti ZKL, a. s.

Příloha 2: Výkaz pasiv společnosti ZKL, a. s. iv

Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti ZKL, a. s.

Příloha 1: Výkaz aktiv společnosti ZKL, a. s.

Označ.	AKTIVA	Řádek	Běžné účetní období				
a	b	c	2013	2014	2015	2016	2017
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	978 926	983 409	986 286	873 484	870 546
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002					
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	884 189	886 189	900 343	763 292	748 584
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	18 888	18 886	19 029	13 490	11 755
B.I. 1.	Zřizovací výdaje	005					
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006					
3.	Software	007	8 680	18 453	16 580	12 124	11 041
4.	Ocenitelná práva	008	5 005	3 727	2 449	13 295	11 041
5.	Goodwill	009					
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010					
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	5 201			195	714
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012					
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	78 270	74 200	67 009	64 156	54 509
B. II. 1.	Pozemky	014	3 316	3 316	3 316	3 316	3 316
2.	Stavby	015	48 398	47 221	46 295	45 113	44 113
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	26 499	23 628	17 363	11 111	7 045
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017					
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018					
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				160	
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	57	35	35	35	35

8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				4 456	35
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022					
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 34 až 30)	023	787 033	789 760	814 305	685 646	682 320
B.III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	731 957	7 332 616	756 439	632 584	632 524
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025					
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026					
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídící osoba, podstatný vliv	027	55 076	57 144	57 866	53 062	49 796
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028					
6.	Pořizovací dlouhodobý finanční majetek	029					
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030					
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	89 929	86 895	75 227	100 433	110 445
C.I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	47	36	37	22	44
C.I. 1.	Materiál	033	37	36	37	22	44
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034					
3.	Výrobky	035					
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036					
5.	Zboží	037	10				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038					
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	54 118	54 118	32 281	98 167	108 745
C.II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	54 118	54 118	32 281	32 281	32 281

2.	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	041					
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042					
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043					
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044					
6.	Dohadné účty aktivní	045					
7.	Jiné pohledávky	046					
8.	Odložená daňová pohledávka	047					
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	35 487	32 266	42 547	65 886	76 464
C.III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	23 381	21 815	28 550	51 427	54 881
2.	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	050	7 930	4 930	4 930	4 930	9 061
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051					
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052					
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053					
6.	Stát - daňové pohledávky	054	1	1			
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	253	223	198	38	222
8.	Dohadné účty aktivní	056	77	301	13	14	13
9.	Jiné pohledávky	057	3 845	4 996	8 856	9 477	12 287
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	277	475	362	2 244	1 656
C.IV 1.	Peníze	059	70	41	76	62	24
2.	Účty v bankách	060	207	434	286	2 182	1 632
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061					

4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062					
D.I.	Časové rozlišení (ř. 64 + 65 + 66)	063	4 808	10 374	10 716	9 759	11 517
D.I. 1.	Náklady příštích období	064	2 300	2 521	1 866	1 531	2 118
2.	Komplexní náklady příštích období	065					
3.	Příjmy příštích období	066	2 508	7 853	8 850	8 228	9 399

Příloha 2: Výkaz pasiv společnosti ZKL, a. s.

Označ.	PASIVA	Řádek	Běžné účetní období				
a	b	c	2013	2014	2015	2016	2017
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)	067	978 926	983 409	986 286	873 484	870 546
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	857 816	857 211	854 110	737 038	739 248
A.I.	Základní kapitál (ř. 70 + 71 + 72)	069	805 802	805 802	805 802	805 802	734 530
A.I. 1.	Základní kapitál	070	805 802	805 802	805 802	805 802	734 530
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071					
3.	Změny základního kapitálu	072					
A.II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	-2 935	-2 276	-3 153	-2 947	-3 006
A. II. 1.	Emisní ážio	074	1 236	1 236	1 236	1 236	1 236
2.	Ostatní kapitálové fondy	075					
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	-4 171	-3 512	-4 389	-4 183	-4 242
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění po přeměnách obchodních korporací	077					
5.	Rozdíl z přeměn obchodních korporací	078					
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách	079					

	obchodních korporací						
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)	080	5 455	5 455	5 455	5 455	5 455
A.III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	081	5 455	5 455	5 455	5 455	5 455
2.	Statutární a ostatní fondy	082					
A.IV.	Výsledky hospodaření minulých let (ř. 84 + 85 + 86)	083	47 743	43 495	42 230	40 006	
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk z minulých let	000	47 743	43 495	42 230	40 006	
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	085					
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086					
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	087	1 751	4 735	3 776	-111 278	2 269
B.	Cizí zdroje (ř. 89 + 94 + 105 + 117)	088	120 881	126 060	132 023	136 411	131 260
B.I.	Rezervy (ř. 90 až 93)	089	1 838	3 165	4 296	2 530	1 915
B.I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	090					
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	091					
3.	Rezerva na daň z příjmů	092					
4.	Ostatní rezervy	093	1 838	3 165	4 296	2 530	1 915
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř. 95 až 104)	094	14 435	14 734	14 791	14 883	14 515
B.II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	095			68	13	
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	096	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000
3.	Závazky - podstatný vliv	097					
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	098					

5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	099					
6.	Vydané dluhopisy	100					
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	101					
8.	Dohadné účty pasivní	102					
9.	Jiné závazky	103					
10.	Odložený daňový závazek	104	1 435	1 734	1 723	1 870	1 515
B.III.	Krátkodobé závazky (ř. 106 až 116)	105	104 608	108 161	112 936	118 998	114 830
B.III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	106	64 780	66 274	65 996	64 882	66 406
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	107	25 075	23 575	23 575	23 575	23 575
3.	Závazky - podstatný vliv	108					
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	109	6 572	6 517	9 883	11 450	10 220
5.	Závazky k zaměstnancům	110	795	976	991	671	785
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111	398	472	498	344	408
7.	Stát - daňové závazky a dotace	112	1 351	761	911	1 428	452
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	113			2 215	1 563	
9.	Vydané dluhopisy	114					
10.	Dohadné účty pasivní	115	59	62	71	96	80
11.	Jiné závazky	116	5 578	9 551	11 011	16 552	12 904
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 118 až 120)	117					
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	118					
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	119					
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	120					
C.I.	Časové rozlišení (ř. 122 + 123)	121	229	138	153	35	38

C.I. 1.	Výdaje příštích období	122	229	18	19	35	38
2.	Výnosy příštích období	123		120	134		

Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti ZKL, a. s.

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Řádek	Běžné účetní období				
a	b	c	2013	2014	2015	2016	2017
I.	Tržby za prodej zboží	01		10			
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		10			
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03					
II.	Výkony (ř. 05 + 06 + 07)	04	37 199	40 258	40 046		
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	37 199	40 258	40 046	37 434	36 368
II. 2.	Změna stavu zásob a vlastní činnosti	06					
II. 3.	Aktivace	07					
B.	Výkonná spotřeba (ř. 09 + 10)	08	13 364	11 872	11 434	1 311	17 834
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	2 332	1 883	1 746	1 761	3 585
B. 2.	Služby	10	11 032	9 989	9 688	12 050	14 249
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	23 835	28 386	28 612		3 720 616
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	20 931	25 034	26 984	19 669	19 583
C. 1.	Mzdové náklady	13	15 687	18 692	20 182	14 818	14 793
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		60	60		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	4 821	5 841	6 294	4 851	4 790
C. 4.	Sociální náklady	16	423	441	448	281	252
D.	Daně a poplatky	17	106	123	127	131	129
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	11 970	12 878	13 556	388 893	

III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	257	563	178	36 457	
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	255	563	142	1 014	
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	2		36	35 443	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	175	133	56	30 505	
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	173	133	27		
F. 2.	Prodaný materiál	24	2		38	30 505	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25					
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	6 896	13 448	11 218	23 848	19 607
H.	Ostatní provozní náklady	27	754	5 175	1 906	14 566	9 420
V.	Převod provozních výnosů	28					
I.	Převod provozních nákladů	29					
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 11 - 12 - 12 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + 28 - 29)	30	-2 948	-946	-2 631	7 707	-2 305
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31					
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32					
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33	5 218	5 218	4 125	4 425	4 125

VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	5 218	5 218	4 125	4 425	4 125
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35					
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36					
VIII.	Výnosy z krátkodobých finančního majetku	37					
K.	Náklady z finančního majetku	38					
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39					
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40					
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41					
X.	Výnosové úroky	42	1 970	1 792	1 475	1 463	1 363
N.	Nákladové úroky	43	1 136	1 113	890	953	1 030
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	490	1 607	934	391	-1 515
O.	Ostatní finanční náklady	45	3 213	1 523	-725	91	-1 362
XII.	Převod finančních výnosů	46					
P.	Převod finančních nákladů	47					
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 + 46 - 47)	48	3 329	5 981	6 396	-118 826	4 305
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	-1 370	300	-11	159	-269
Q. 1.	- splatná	50				12	86
Q. 2.	- odložená	51	-1 370	300	-11	147	-355
**	Výsledek hospodaření za	52	1 751	4 735	3 776	-111 278	2 269

	běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)						
XIII.	Mimořádné výnosy	53			3 765		
R.	Mimořádné náklady	54					
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55					
S. 1.	- splatná	56					
S. 2.	- odložená	57					
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58					
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům(+/-)	59					
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	1 751	4 735	3 776	-111 278	2 269
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	381	5 035	3 765	-111 119	2 000